

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персонала
заочной формы обучения, группы 05001262
Ваштаева Александра Дмитриевича

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Перцев В.Н.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Роль и место аттестации персонала в системе управления организацией.....	6
1.2 Подходы к организации системы аттестации персонала в торговой организации.....	10
1.3 Методы и способы оценки эффективности использования системы аттестации персонала.....	16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «МАРЛЕНА» МИНИМАРКЕТ «ДОМАШНИЙ».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний».....	25
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	34
2.3 Оценка актуального состояния уровня развития системы аттестации персонала организации.....	52
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «МарЛена» МИНИМАРКЕТ «ДОМАШНИЙ».....	56
3.1. Система мероприятий направленных на совершенствование системы аттестации персонала ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний».....	56
3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы аттестации.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Высокая конкурентность повышает необходимость пересматривать эффективность деятельности предприятий и организаций всех отраслей экономики. Руководители выдвигают новые требования к работникам. Если раньше от работников требовался, в основном, высокий профессионализм, то теперь к профессиональным качествам добавились человеческие качества, такие как коммуникабельность и умение работать в команде, умение генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь, высокая обучаемость и работоспособность. В связи с этим, в кадровой работе основным составляющим должна стать обоснованная оценка каждого, отдельно взятого работника, как главное условие предотвращения ошибок в отборе и грамотном распределении рабочих мест.

Роль аттестации очень важна, так как основываясь на ее результаты, руководитель принимает соответствующие решения. От того, насколько данная информация будет объективной и надежной, зависит правильность и эффективность решения. Сведения, полученные по итогам аттестации важны тем, что связывают между собой все элементы системы управления персоналом в одно целое. Без проведения аттестации невозможно осуществить управление персоналом в полном объеме (отбор, адаптация, трудовые перемещения, высвобождение персонала и т. д.).

Современные условия труда, высокая конкурентность на рынке, финансово-экономические и социальные условия труда, диктуют нам необходимость совершенствовать работу с кадрами, повышать уровень подготовки специалистов и проводить своевременное поощрение и взыскание по результатам деятельности. Поэтому очень важно проводить систематическую аттестацию персонала.

Этим можно объяснить актуальность выбранной темы - меняется время, меняются условия и характер труда, меняется человек, меняются требования к

организациям, соответственно, нужно менять и разрабатывать более эффективные методы аттестации работников.

Степень научной разработанности темы. Аттестация персонала освещена в работах Красовская Л.С., Кузьмина Т., Армстронг М., Егоршина А.П., Мордовина С.К., Самоукина Н.В. в работах этих авторов раскрываются вопросы становления системы аттестации, цели и задачи, основные этапы и методы проведения аттестации.

Процедуру формирования кадрового резерва можно подробно рассмотреть в работах Магура М.И., Войтенко А.И., Ворожейкина И.С. Аттестацию и обучение персонала наиболее открыто описали Палехов П.В., Рак И.Г., Коморов Е.И.

Вопросы аттестации персонала в торговых организациях относятся к числу мало разработанных. Это создает почву для более глубокого теоритического изучения данного вопроса, а так же для анализа фактического состояния аттестации персонала, и разработки предложений по его совершенствованию.

Объектом исследования является ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний».

Предметом исследования выступает система аттестации персонала.

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала в торговом предприятии.

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

- определить место и роль аттестации персонала организации в системе управления;
- рассмотреть методы оценки аттестации персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний»;
- провести анализ системы управления персоналом организации;

- оценить существующую систему аттестации персонала в ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний»;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы аттестации в ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний»;

Практическая значимость дипломного проекта заключается в следующем:

- Выявлены проблемы в области аттестации персонала на примере ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний».

- Определены методы решения проблем в области аттестации персонала на примере ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний».

- Разработан проект совершенствования системы аттестации персонала на примере ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний», представляющий практический интерес для организации подобного профиля.

Информационную базу исследования составляют нормативно-правовые источники по вопросам аттестации персонала, учебная литература, научные труды, статьи в профессиональных журналах, а также годовая отчетность организации по вышеперечисленным вопросам за 2014-2016годы, плановые и первичные документы.

Основными методами исследования в дипломном проекте: логический, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический, SWOT-анализ.

Структура дипломного проекта. Дипломный проект состоит введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Роль и место аттестации персонала в системе управления организацией

Аттестация персонала - это периодическая комплексная оценка персонала, своего рода процедура проверки и определения квалификации персонала, уровня знаний, умений и навыков необходимых для занимаемой должности.

Аттестация персонала выступает одной из функций по управлению персоналом, направленной на определение уровня эффективности труда и получение информации о кадровом потенциале. Это обязательный вид контроля в любой организации. Аттестация неизбежно влияет на разработку кадровых мероприятий.

Аттестация играет большую роль в управлении персоналом. Благодаря объективной оценке, руководитель делает правильный вывод о возможности работника, необходимости повышения его квалификации, его поощрении или наказании, продвижении работника по карьерной лестнице или же его увольнении. На основании результатов аттестации и с учетом мнения аттестационной комиссии руководитель может установить, изменить или вообще отменить надбавку к окладу, повысить работника в классификационной категории или же понизить [36, с.32].

Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль за соблюдением прав человека, социальных гарантий работника. Аттестация кадров помогает организации в решении многих задач, связанных с повышением работоспособности и качества самой работы персонала. По результатам аттестации формируется кадровый резерв, выявляются работники, которые могут выполнять более сложную и

ответственную работу. Аттестация определяет сотрудников, которым необходимо обучение и повышение знаний и навыков. По результатам аттестации руководитель разрабатывает план обучения персонала. Иными словами, основной целью аттестации, так же как и других кадровых мероприятий, является приведение человеческого ресурса в соответствии со стратегией фирмы.

В современной научной литературе аттестация рассматривается неоднозначно. Аттестация является проверкой квалификации работников, при помощи периодической оценки его умений, знаний, навыков и опыта, а так же его способностей, целью которой является проверка соответствия должности, которую занимает сотрудник и выполняемой им работы [9, с. 32].

По мнению Т.Кузьминой «определение квалификации, уровня знаний работника, учащегося, гражданина, соответствия его деловых и политических качеств определенной профессии, специальности, квалификации или должности можно назвать аттестацией в широком смысле» [30, с. 56].

«В более узком смысле аттестацией называется такая периодическая проверка качеств работника, которая имеет целью повышение квалификации персонала, улучшение подбора персонала и его расстановки в специальной организованной форме» [30, с. 57].

Так, аттестация является проверкой квалификации работников, которая призвана содействовать грамотной расстановке персонала.

Аттестация может выступать методом контроля работы персонала в целях поддержания стандартов организации. Еще одной важной целью проведения аттестации выступает целесообразная расстановка кадров и их эффективное использование. Так, аттестация направлена на улучшение профессионального состава персонала, на улучшение методов управления персоналом [13, с. 82].

Необходимым видится рассмотрение целей аттестации персонала, представленные на рисунке 1.1.

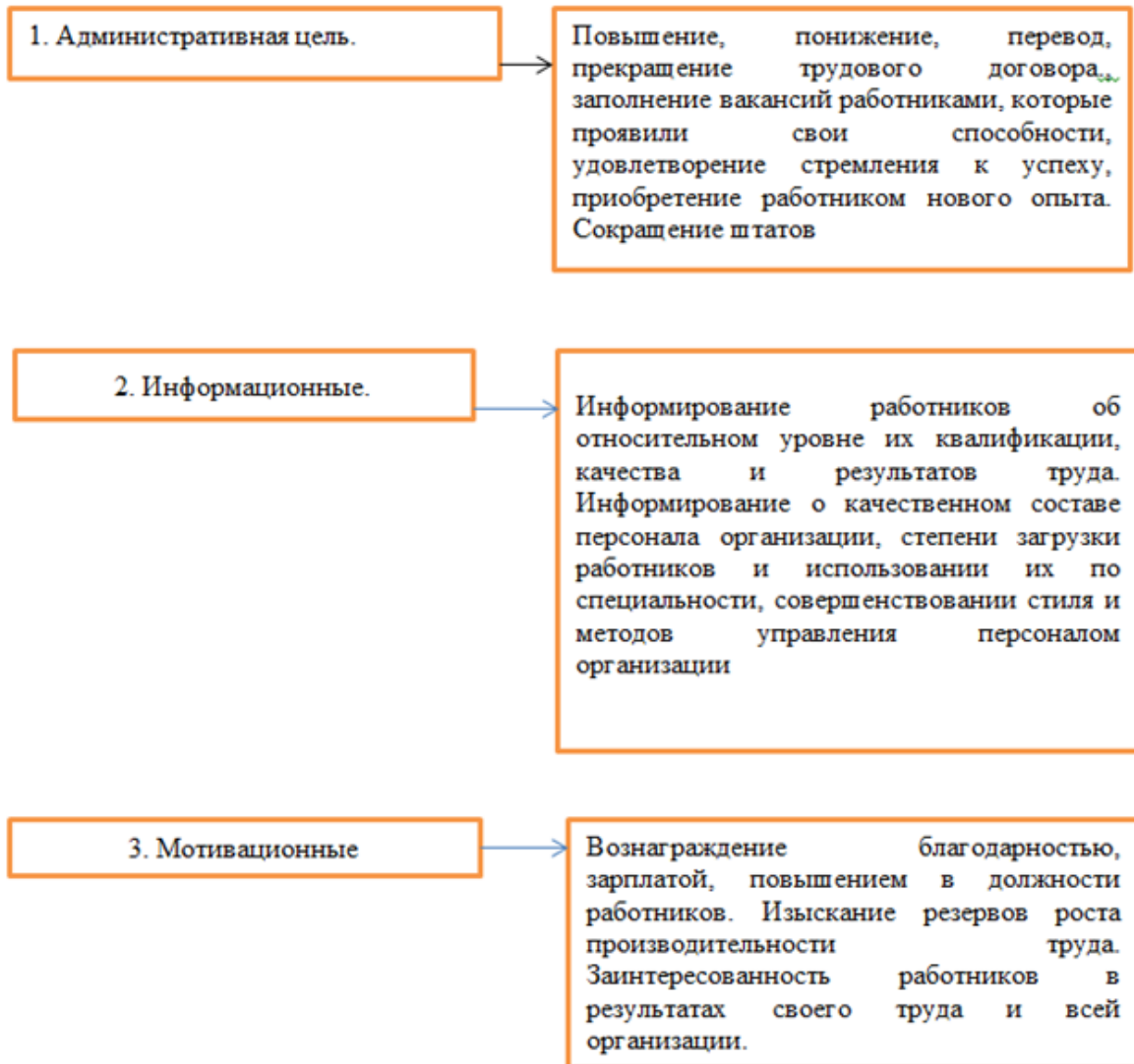


Рис. 1.1. Цели аттестации персонала

Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности [13, с.43].

Так, аттестация позволяет добиваться эффективности работы персонала, но при учете того, что сама аттестация будет работать на будущее развитие сотрудников.

В процессе усовершенствования производства и внедрения новых механизмов аттестация является средством определения уровня знаний и

практических навыков персонала, позволяющих им выполнять свои трудовые обязанности на усовершенствованном оборудовании.

Кроме того, в случае сокращения штата или численности сотрудников, средствами аттестации можно выявить уровень квалификации сотрудника, и как следствие соблюдение норм ст. 179 ТК РФ в части, которая касается права преимущества.

С целью повышения мотивации аттестация помогает выявлению сотрудников, в большей мере, чем остальные, знающих свое дело и имеющих большую инициативность, по итогам аттестации такие сотрудники могут быть поощрены [13, с. 34].

Следствием отсутствия надежных систем оценки может стать потеря квалифицированных работников.

Так, аттестация, как и другие кадровые мероприятия имеет целью приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией работы организации.

Основной целью руководителя является реализация стратегии организации на вверенном ему участке бизнес проекта. Разработав процедуры аттестационного собеседования руководителя с сотрудниками, можно приобрести дополнительное средство управления-рычаг влияния на его сотрудников.

Следовательно, аттестация персонала выступает не только один из основных видов кадровой работы, но так же и важнейшим компонентом управления, без которого невозможна эффективная деятельность любой организации.

1.2. Подходы к организации системы аттестации персонала в торговой организации

Система аттестации и оценки персонала является важным элементом управления человеческими ресурсами. Важнейшим условием результативной работы системы оценки обнаруживается ее комплексный характер, который учитывает разнообразные задачи, решение которых является необходимым в общей системе кадрового менеджмента.

Система аттестации персонала в организации является совокупностью элементов, взаимосвязанных между собой. Такими элементами являются принципы и условия системы оценки, которые учитывают факторы эффективности труда, а так же методов и оценки персонала [15, с. 21].

Непосредственными объектами аттестации являются результаты работы сотрудников, его потенциал и оптимальное выполнение своих рабочих обязанностей. Личность аттестуемого как таковая оценке не подлежит. Аттестация персонала может проводиться с целью перевода в другие подразделения, для продвижения по службе, а так же очередной, проводимой в период истечения испытательного срока и так далее [23, с. 37].

Очередная аттестация проводится ежегодно и обязательна для всех сотрудников.

Цель аттестации - оценка проделанной работы и результатов. Аттестация по истечению испытательного срока проводится с целью выявления рекомендаций направленных на дальнейшее использование персонала. При аттестации, проводимой для дальнейшего продвижения по службе необходимо учитывать требования, диктуемые новой должностью и новыми обязанностями, в ходе проведения такого вида аттестации могут быть выявлены потенциальные возможности работника и уровень его профессиональных знаний для занимания более высокой должности.

Прежде чем приступить к проведению аттестации персонала, руководитель должен четко обозначить основные этапы работы, представленные на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Этапы работы

По итогам аттестации члены аттестационной комиссии выносят свою оценку касательно работы и дальнейшего развития аттестуемого в рамках данной организации.

После определения цели проведения аттестации и выбора метода происходит расчет стоимости проведения аттестационных работ.

Для этого количество запланированных человеко-часов умножается на почасовую заработную плату, далее к сумме прибавляется недополученная прибыль, связанная с невыполнением работника своих должностных обязанностей в период прохождения аттестации, прибавляются организационные расходы [37, с. 32].

В случае разумности полученной суммы начинается подготовка.

1. Подготавливается Положение об аттестации. Для грамотного оформления возможных изменений, таких как должность, оклад, необходимым видится консультация юриста.

2. Все сотрудники должны заранее быть ознакомлены с целями, методами и датой предстоящей аттестации, в целях уменьшения негативного отношения и естественного страха. Так же необходимо подчеркнуть и озвучить положительные стороны предстоящей аттестации.

3. Составление плана предстоящей аттестации, ее подготовки, проведения и анализа полученных результатов.

4. Необходимо предусмотреть обратную связь, дающую каждому сотруднику возможность информирования о собственных результатах, а так же обсуждения их с руководителем в случае несогласия.

Среди работников организации проводится разъяснительная работа о задачах аттестации, ознакомление с методом проведения, порядком подготовки необходимой документации.

График проведения аттестации должен быть доведен до сотрудников работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а документы в комиссию должны предоставляться не менее чем за две недели до начала аттестации. Чаще всего это аттестационный лист и отзыв-характеристика.

Для проведения аттестации формируется аттестационная комиссия, состав аттестационной комиссии представлен на рисунке 1.3.

СОСТАВ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ	
-	председатель комиссии – руководитель организации;
-	заместитель председателя комиссии – заместитель руководителя;
-	организация по кадрам или руководитель службы управления персоналом;
-	члены комиссии – руководитель и главные специалисты <u>подразделений</u> .

Рис. 1.3. Состав аттестационной комиссии

В зависимости от уровня, масштаба и численности сотрудников, может быть сформирована не одна, а несколько аттестационных комиссий, что определяется приказом руководителя организации [37, с. 33]. Руководитель организации может в течении года проводить повторную аттестацию, причины проведения которой представлены на рисунке 1.4.

ПОВТОРНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПРОВОДИТСЯ:
<p>- при необходимости оценки деятельности и качеств работника в случаях его повышения в должности в своей организации, повышения квалификации, отбора на учебу для повышения квалификации, увеличения оплаты труда и др.;</p> <p>- при получении запроса другой организации в случае перевода туда работника;</p> <p>- при необходимости выявления причины неудовлетворительной работы всего персонала или отдельного работника (в случаях снижения эффективности труда, неблагоприятного социально-психологического климата и др.).</p>

Рис. 1.4. Причины проведения повторной аттестации

Работники, не подлежащие аттестации представлены на рисунке 1.5.

РАБОТНИКИ, НЕ ПОДЛЕЖАЩИЕ АТТЕСТАЦИИ
<ul style="list-style-type: none"> – лица, проработавшие в занимаемой должности менее года; – беременные женщины; – молодые специалисты и специалисты, окончившие аспирантуру с отзывом от производства, в период срока их обязательной работы в организации после окончания обучения (по направлению, запросу и др.); – работники, достигшие пенсионного возраста.

Рис. 1.5. Работники не подлежащие аттестации

Женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком и сотрудники, прошедшие переподготовку или повышение квалификации, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода на работу [44, с. 324].

Так, корректно выстроенная система аттестации направлена на обеспечение более высокого уровня отдачи человеческого ресурса организации, что способствует повышению общей эффективности работы организации, а так же росту уровня ее конкурентоспособности. При правильном проведении аттестация имеет ряд потенциальных выгод, не только для самой организации, но так же и для аттестуемых работников. При допущении ошибок в ходе аттестации, потенциальные выгоды останутся не реализованными, а ожидаемые результаты аттестации не будут достигнуты.

Необходимость аттестации персонала, в первую очередь несет выгоду для самой организации [44, с. 323].

Успешное проведение аттестации включает в себя три группы эффектов:

Экономический эффект подразумевает под собой уменьшение издержек, которые имеют связь с ошибками, допущенными в процессе расстановки кадров. Сокращаются потери, возникшие в результате недостаточного контроля за работой основных категорий персонала; Своевременно могут быть выявлены и решены проблемы, мешающие эффективной работе персонала; Происходит повышение значимости человеческих ресурсов организации, а так же возрастает качество управления.

Развитие и более полное использование потенциала ключевых категорий персонала способствует более точному и своевременному выявлению необходимости в обучении и организации процесса обучения персонала, формированию кадрового резерва и созданию программы направленную на работу с кадровым резервом, повышению эффективности труда персонала путем регулярного сообщения им требований к их работе и к рабочему

поведению, а так же оценки их готовности соответствовать этим требованиям, повышению уровня трудовой мотивации аттестуемых работников.

Социально-психологический эффект подразумевает рост уровня сотрудничества и доверия между аттестуемыми и руководством, рост степени информированности сотрудников о целях и стратегиях работы организации; рост уровня преданности сотрудников своей организации (путем роста удовлетворенности работой), совершенствование социально-психологического климата в коллективе.

Так, в развитых странах, в настоящее время четко прослеживается тенденция ухода от формального подхода и получения максимально возможной выгоды от усилий, которые были затрачены на протяжении всех этапов работы по аттестации.

Так, основной целью аттестации выступает не дефференциация оплаты труда или продвижение по карьерной лестнице, а управление совершенствованием развития персонала, выявление индивидуальных потребностей работников в обучении и совершенствовании имеющихся и приобретенных навыков [34, с. 300].

Традиционная схема аттестации, при которой аттестация проводится непосредственным начальником, заменяется самоаттестацией, а так же использование в качестве аттестующих менеджеров, вышестоящих коллег и , иногда, самих подчиненных. Принципы отбора аттестующих могут быть обсуждены с аттестуемыми.

Ведущую роль в процессе аттестации отводят линейным менеджерам, а служба управления персоналом занимает роль активных помощников, что способствует более эффективному учету потребностей работников.

Таким образом, процесс проведения аттестации подразумевает под собой значительные материальные и временные ресурсы.

1.3. Методы и способы оценки эффективности использования системы аттестации персонала

Аттестация является одним из основных способов управления персоналом, а ее эффективность имеет прямую зависимость от степени технологичности данной процедуры, а так же от уровня владения ею теми специалистами, которые данную процедуру осуществляют.

Отдача от внедрения аттестации имеет прямую зависимость от тех установок, которые будут даны руководством персоналу, а так же от уровня кадровой политики, используемой руководством.

Для минимизации возникающих в процессе аттестации трудностей и повышения ее эффективности необходимо учесть все организационные решения [69, с. 100].

При не соблюдении принципов объективной оценки, конфиденциальности полученных результатов, а так же не знании или не соблюдении юридических аспектов аттестации, проводимая процедура может привести к негативным результатам для всей организации в виде неоправданных затрат времени или конфликтов.

Система аттестации дает возможности формирования решений, основанных на результатах ее проведения, а так же оказывает влияние на уровень лояльности или приверженности персонала к данной организации и вовлеченности персонала в общую стратегию организации [86, с. 86].

Получению подробных результатов способствуют исключительно четко сформулированные цели проведения аттестации, которые, в свою очередь могут иметь изменения в соответствии с целями и стратегиями организации, а так же с уровнем взаимосвязи и взаимозависимости аттестации и других направлений работы с персоналом.

Так, компетентно проведенная аттестация оказывает положительное влияние на все стороны деятельности как руководителей, так и специалистов. Работа, имеющая взаимосвязь с организацией и проведением аттестации, дает возможность более глубокого изучения кадров, улучшения их подбора, а так же расстановки и использования.

Аттестация оказывает стимулирующее воздействие на развитие творческой активности работников, их инициативы, что является немаловажным в современных условиях [67, с. 96].

Аттестация дает возможность планирования основных управленческих решений, снабжает руководство информацией, необходимой для исполнения продвижения персонала и его ротации, а так же необходимости профессионального, оценки соответствия сотрудников организации занимаемой должности.

Так же, особенно важен этап работы с экспертами, подготовки членов аттестационной и экспертной комиссий.

Данный фактор должен быть учтен в ходе разработки системы аттестации в любой организации, стремящейся к наибольшей достоверности результатов оценки. Так же, необходимым видится внедрение обязательной периодической аттестации, что будет способствовать повышению деятельности сотрудников, росту показателей их деятельности, закреплению и прогрессированию их профессиональных и личностных качеств, а так же стремлению к соответствию заданным стандартам .

В своем основании аттестация имеет коллективное оценивание, коллективную подготовку материалов, служащих основой оценки сотрудников. Соответственно, эффективность аттестации имеет большую зависимость от степени подготовленности коллектива к проведению данной работы. Так, необходимо планомерное проведение аттестации, которая, в свою очередь будет способствовать выполнению мероприятий направленных на социальное развитие коллектива, подразумевающих улучшение

профессионально-квалификационной структуры кадров, рост содержательности их труда, формирование творческой и общественной активности сотрудников [60, с. 88].

Так же, одним из условий эффективной аттестации выступает реализация всех работ, имеющих связь с ее организацией, в соответствии с действующим Положением о порядке проведения аттестации, и недопущении формализма, особенно в ходе рассмотрения и оценки деятельности аттестуемых сотрудников.

Система аттестации является эффективной, в случае решения в ходе ее реализации таких задач, как:

- установление соответствия специалиста занимаемой должности;
- подтверждение и присвоение квалификационных категорий;
- выявление резервов и перспективы использования потенциальных возможностей персонала;
- определение степени необходимости повышения квалификации.

Наилучшей основой для эффективности процесса аттестации персонала можно назвать разработку четкой, системы аттестации, которая будет научно обоснованной и адаптированной к потребностям конкретной организации, а так же определение ее содержания и структуры. Эффективность процесса аттестации, является комплексной, оформленной документально оценкой уровня квалификации, продуктивности и профессионализма персонала организации и во многом определяется не только вложенным в нее содержанием, но и сложившейся процедурой и системой ее проведения [45, с. 59].

С целью достижения более эффективных результатов аттестации необходимо учитывать то, что аттестация является составной частью системы управления персоналом организации, аттестация не ограничена только выявлением степени соответствия работников занимаемой ими должности. Наиболее важными целями аттестации является выявление путей,

способствующих повышению отдачи от работников. Аттестация нацелена на выяснение дальнейших действий, направленных на улучшение и повышения эффективности работы, чем на то, что было сделано плохо или неправильно в прошлом. Критерии, используемые при оценки персонала представлены на рисунке 1.6.

Критерии, используемые при оценке персонала

Показатели	Критерии
Количественные показатели	Производительность труда; объём продаж в штуках, килограммах, метрах и т.п.; объём продаж в рублях; количество обработанных документов; количество заключенных контрактов; количество откликов на рекламу
Качество работы	Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов); уровень брака; количество жалоб или претензий со стороны клиентов; стоимость некачественно выполненной или не принятой работы
Индивидуальные особенности работника	Личные качества (общительность, эмоциональная устойчивость, личностная зрелость и др.); особенности рабочего поведения (дисциплина, помощь товарищам по работе, работа с клиентами и др.); деловые качества (инициативность, ответственность).

Рис. 1.6. критерии оценки персонала

Данные критерии способствуют наиболее объективному оцениванию вклада работников в достижение целей организации, а так же на основании данных критериев руководством организации принимаются различные административные решения, такие как продвижение по службе, премирование, заработная плата.

Коэффициент оборота по приему на работу можно рассчитать по формуле:

$$K_{\text{прием}} = \frac{\text{число принятых за период}}{\bar{T}_{\text{спис}}} * 100\% \quad (1)$$

где $\bar{T}_{\text{спис}}$ – среднесписочная численность работников предприятия.

Коэффициент оборота по выбытию можно рассчитать по формуле:

$$K_{\text{выб}} = \frac{\text{число выбывших за период}}{\bar{T}_{\text{спис}}} * 100\% \quad (2)$$

$\bar{T}_{\text{спис}}$ – среднесписочная численность работников предприятия.

Коэффициент текучести кадров можно рассчитать по формуле:

$$K_{\text{тек}} = \frac{S_{\text{увол}}}{\bar{T}_{\text{спис}}} * 100\% \quad (3)$$

где $\bar{T}_{\text{спис}}$ – среднесписочная численность работников предприятия.

$S_{\text{увол}}$ – число уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Коэффициент оборота по приему на работу можно рассчитать по формуле:

$$K_{\text{прием}} = \frac{\text{число принятых за период}}{\bar{T}_{\text{спис}}} * 100\% \quad (4)$$

где $\bar{T}_{\text{спис}}$ – среднесписочная численность работников предприятия.

Коэффициент оборота по выбытию можно рассчитать по формуле:

$$K_{\text{выб}} = \frac{\text{число выбывших за период}}{\bar{T}_{\text{спис}}} * 100\% \quad (5)$$

$\bar{T}_{\text{спис}}$ – среднесписочная численность работников предприятия.

Коэффициент текучести кадров можно рассчитать по формуле:

$$K_{\text{тек}} = \frac{S_{\text{увол}}}{\bar{T}_{\text{спис}}} * 100\% \quad (6)$$

где $\bar{T}_{\text{спис}}$ – среднесписочная численность работников предприятия.

$S_{\text{увол}}$ – число уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Выработка (В) на 1-го работника рассчитывается по формуле:

$$V = Q / \text{Чср.сп} \quad (7)$$

где Q - выручка от оказания услуг за период времени (месяц, квартал, год);

Чср.сп - среднесписочная численность работников (или рабочих)

Число производительных часов на 1 тыс. руб. товарооборота (производительность труда) рассчитывается по формуле:

$$ПТ = \frac{O}{T} \quad (8)$$

где O - общее число производительных часов торгового процесса

T - объем товарооборота, тыс. руб.

Ещё одной группой показателей оценки являются деловые и личностные качества. Данная группа показателей имеет не малые проблемы в процессе их формулировки, отбора и учета. Данные трудности обусловлены большим разнообразием деловых и личностных качеств, а так же высоким субъективизмом в процессе их восприятия. Главной проблемой выступает отсутствие возможности непосредственного наблюдения данных свойств личности. Такие особенности, связанные с применением личностных и деловых свойств как показателя оценки персонала, требуют взвешенного и осторожного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

Оценка деловых и профессиональных качеств персонала, а так же изучение ее влияния на саму деятельность фирмы являются весьма актуальными ввиду изменения самого подхода к сотрудникам, интеллектуальному потенциалу, который выступает основным двигателем развития экономики любой организации и ее инновационного потенциала.

Для определения профессиональных и деловых качеств персонала, необходимо установить составляющие его параметры, служащие для оценки. К таким параметрам относятся деловые качества и квалификация конкретного работника.

Оценка деловых и профессиональных направлена на результативности труда работников, а так же на оказание сильного воздействия на мотивацию работников к более эффективной работе. Результаты оценки выступают необходимым средством в ходе планирования карьеры работника и в процессе эффективного использования трудовых ресурсов организации, а так же дают

информацию о профессиональной непригодности или необходимости обучения отдельных работников.

Деловая оценка, служащая базой для системы аттестации, должна проводиться с соблюдением требований, представленных на рисунке 1.7.

Наименование	Характеристика
Объективность	Подразумевает использование наиболее полной системы показателей
Оперативность	Подразумевает своевременную, быструю и регулярную оценку
гласность	Все работники заранее должны быть ознакомлены с порядком проведения аттестации, ее методами, а так же иметь доступ к результатам проведенной аттестации
Демократизм	В аттестации принимают участие, как коллеги, так и подчиненные
Единство требований	Для однородных должностей должны быть разработаны единые критерии оценки должностей

Рис. 1.7. Требования к аттестации

В системе аттестации персонала существуют свои методы, имеющие многолетний опыт использования и апробации, имеющие доказанную эффективность.

Основными методами аттестации в ООО «МарЛена» Минимаркет «Домашний» являются [36, с. 62]:

– Ранжирование (Расстановка сотрудников по порядку в зависимости от их достижений);

– Классификация (Сотрудники распределяются по заранее установленным категориям заслуг, основанных на общей эффективности деятельности персонала)

– Шкала оценок (В основе лежат личностные характеристики или факторы, против каждой из которых размещается шкала и менеджер отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор присущ работнику.

– Метод открытой аттестации (Сравнительно новый метод, который был введен в связи с малой эффективностью схемы шкалы оценок. Этот метод акцентирует внимание на характере выполняемой работы, при этом руководителю (менеджеру) необходимо сообщить несколько фраз об аттестуемом вместо проставления галочек в столбцах.

Для оценки экономической эффективности системы аттестации персонала используются следующие расчеты:

1. Прирост производительности труда (П), %:

$$П = (РПЗ_2 - РПЗ_1) / РПЗ_1 * 100,$$

где РПЗ₂ и РПЗ₁- выполнение плановых заданий до и после внедрения мероприятий, %.

2. Годовой экономический эффект (Э_г) (экономия приведённых затрат), руб.:

$$Э_г = (C_1 - C_2) * B_2 - E_n * Z_{ед},$$

где C₁ и C₂ - себестоимость единицы продукции до и после внедрения мероприятия (текущие затраты), руб.;

B₂ - годовой объём продукции после внедрения мероприятий в натуральном выражении;

E_н - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности;

Z_{ед} - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

3. Срок окупаемости единовременных затрат (Т_{ед}), лет (7):

$$T_{ед} = Z_{ед} / (C_1 - C_2) * B_2, (7)$$

4. Относительная экономия (высвобождение) численности работающих за счёт прироста производительности труда в результате внедрения мероприятий ($\Theta_{ч}$), чел. (8):

$$\Theta_{ч} = ЧПЗ * П/100, (8)$$

где ЧПЗ - численность рабочих, повысивших процент выполнения плановых заданий в результате внедрения мероприятий, чел;

5. Экономия от снижения себестоимости продукции за счёт уменьшения текучести персонала, вызванной неудовлетворённостью организацией труда (Θ_c), руб. (9):

$$\Theta_c = \sum_{i=1}^n P_{Ti} * (1 - K_{T2} / K_{T1}), (9)$$

где K_{T1} - фактический коэффициент текучести, %;

K_{T2} - ожидаемый коэффициент текучести, %;

Так, аттестация персонала выступает не только один из основных видов кадровой работы, но так же и важнейшим компонентом управления, без которого невозможна эффективная деятельность любой организации.

Основной целью аттестации выступает не дефференциация оплаты труда или продвижение по карьерной лестнице, а управление совершенствованием развития персонала, выявление индивидуальных потребностей работников в обучении и совершенствовании имеющихся и приобретенных навыков, процесс проведения аттестации подразумевает под собой значительные материальные и временные ресурсы.

Аттестация является одним из основных способов управления персоналом, а ее эффективность имеет прямую зависимость от степени технологичности данной процедуры, а так же от уровня владения ею теми специалистами, которые данную процедуру осуществляют.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «МАРЛЕНА»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Марлена»

Общество с ограниченной ответственностью «МарЛена» создано 5 декабря 2008 года на основании Постановления администрации г. Старый Оскол и Старооскольского района № 2477 от 5.12.2008 года.

Общество создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании устава, Гражданского Кодекса РФ, иных правовых актов РФ.

Полное фирменное наименование общества: общество с ограниченной ответственностью «МарЛена». Сокращённое наименование: ООО «МарЛена».

Местонахождение: Белгородская область, город Старый Оскол, м-н Восточный 27.

ООО «МарЛена» является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами обязательственные права по отношению к обществу.

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

К основным видам деятельности ООО «МарЛена» относятся:

- торгово-закупочная деятельность;
- оптовая торговля продуктами питания;

- розничная торговля продуктами питания.

Прямыми поставщиками ООО «Марлена» являются:

Общество обладает универсальной правоспособностью, может заниматься любыми незапрещенными видами деятельности, в том числе прямо не предусмотренными Уставом.

Имущество общества учитывается на его самостоятельном балансе.

Уставный капитал ООО «МарЛена» определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, составляет 10000 рублей и оплачивается денежными средствами.

Далее в таблице 2.1 представлены основные показатели деятельности ООО «МарЛена» за 2014-2016 годы.

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности
коммерческого предприятия

Показатели	Годы			Отклонение			
	2014	2015	2016	Абсолютное (+,-)		Относительно (%)	
				2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи, тыс.руб.	80961	35046	34735	-45915	-311	43,3	99,1
Себестоимость товаров, тыс.руб.	75428	32536	30201	-42892	-2335	43,3	92,8
Среднесписочная численность работников, чел.	25	23	22	-2	-1	92	95,6
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	8363	9750	8067	+1387	-1683	116,6	82,7
Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс.руб.	15954	4749	3743	-11205	-1006	29,8	78,8
Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс.руб.	15512	9968	14801	-5544	+4833	64,3	148,5

Прибыль от продажи продукции, тыс.руб.	717	3430	4078	+2713	+648	478,4	118,9
Чистая прибыль, тыс.руб.	378	2215	1197	+1837	-1018	585,9	54,0
Производительность труда, тыс.руб.	3238	1524	1579	-1714	+55	47,1	103,6
Фондоотдача, руб./руб.	9,7	3,6	4,3	-6,1	+0,7	37,1	119,4
Фондоемкость, руб./руб.	0,1	0,3	0,2	+0,2	-0,1	300,0	66,7
Материальные затраты, тыс. руб.	2833	4370	2395	+1537	-1975	154,3	54,8
Материалоотдача, тыс. руб.	28,6	8,1	14,5	-20,5	+6,4	28,3	179,1
1	2	3	4	5	6	7	8
Материалоемкость, руб./руб.	0,03	0,12	0,07	+0,09	-0,05	400,0	58,3
Уровень рентабельности, %	1,3	14,8	8,4	+13,5	-6,4	-	56,7
Рентабельность продаж, %	0,5	6,3	3,4	+5,8	-2,9	-	54,0

Из таблицы 2.1 видно, что выручка от продажи в 2015 году снизилась на 56,7 %, а в 2016 году этот показатель снизился на 0,9%. Причина снижения – снижение объема продаж.

Себестоимость товаров в 2015 году снизилась на 56,7 %, а в 2016 году снижение показателя составило 7,2%. Причина снижения – снижение объема товарооборота.

Численность персонала предприятия в 2015 году снизилось на 2 человека, а в 2016 году – на 1 человека. Причина – увольнение работников и возложение их обязанностей на других работников.

Прибыль от продаж в 2015 году значительно возросла, а в 2016 году рост составил 18,9%.

Чистая прибыль в 2015 году возросла резко, а в 2016 году показатель снизился на 46%. Причина снижения – рост прочих расходов.

Производительность труда работников в 2015 году снизилась на 52,9 %, а в 2016 году показатель возрос на 3,6%. Причина снижения – снижение выручки.

Размер фондоотдачи в 2015 году снизился на 62,9%, а в 2016 году показатель возрос на 19,4%. Причина снижения – снижение выручки и рост стоимости основных фондов.

Размер фондоемкости в 2015 году возрос в несколько раз, в 2016 году показатель снизился на 33,3%. Причина снижения – снижение выручки.

Показатель материалоотдачи в 2015 году снизился на 71,7%, в 2016 году возрос на 79,1%. Причина снижения – снижение выручки и рост материальных затрат.

Материалоемкость в 2015 году возросла в несколько раз, а в 2016 году показатель снизился на 41,7%. Причина снижения – рост материальных затрат.

Уровень рентабельности в 2015 году резко возрос. В 2016 году показатель снизился на 43,3%. Причина снижения – рост основных фондов и снижение оборотных фондов.

Рентабельность продаж в 2015 году возросла в несколько раз, а в 2016 году снизилась на 46%. Причина снижения – снижение чистой прибыли и выручки.

Финансовую работу в организации осуществляют работники бухгалтерии. Данная работа направлена на:

- выявление резервов доходности организации;
- поиск путей повышения уровня рентабельности;
- мобилизации внутренних ресурсов, с целью обеспечения текущей деятельности;
- своевременное выполнение обязательств перед партнёрами;
- контроль за рациональным использованием финансовых средств.

От организации финансовой работы зависит финансовое состояние организации., определяемое результатами коммерческой и производственной деятельности организации.

Финансовое состояние организации характеризуется рядом показателей, представленных в таблице 2.2. Расчёт основан на показателях бухгалтерского баланса ООО «МарЛена».

Коэффициент финансовой независимости является отношением собственного капитала к валюте баланса. При росте коэффициента растёт финансовая независимость организации и возрастают гарантии перед кредиторами.

Коэффициент финансовой устойчивости является отношением собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса, и демонстрирует какая часть имущества организации сформирована за счёт перманентного капитала (капитала, приравненного к собственному).

Таблица 2.2

Показатели финансового состояния организации

Показатели	Нормативное значение	Годы			Отклонение (+;-)	
		2014	2015	2016	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
Собственный капитал, тыс.руб.		12834	8310	9331	-4521	+1021
Долгосрочные обязательства, тыс.руб.		0	0	0	-	-
Краткосрочные обязательства, тыс.руб.		15512	11060	19201	-4452	+8141
Внеоборотные активы, тыс.руб.		8653	10040	22171	+1387	+12131
Оборотные активы, тыс.руб.		19693	9339	6161	-10354	-3178
Валюта баланса, тыс.руб.		28346	19379	28332	-8967	+8953
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\geq 0,4-0,6$	0,45	0,43	0,32	-0,02	-0,11
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,6$	0,45	0,43	0,32	-0,02	-0,11
Коэффициент финансирования	$\geq 0,7$	0,83	0,75	0,48	-0,08	-0,27

Коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала	<1,0	1,2	1,3	2,1	+0,1	+0,8
Коэффициент маневренности	≥0,5	0,33	-0,21	-1,43	-	-
Индекс постоянного актива		0,67	1,2	2,4	+0,53	+1,2
Коэффициент привлечения долгосрочных займов	-					

Таблица 2.3.

Формулы расчета показателей ООО «МарЛена»

Показатель	Расчетная формула	Экономическое содержание показателя
Коэффициент финансовой независимости	$K_{авт} = \frac{\text{собств. кап. / валюта}}{\text{баланса}}$	Зависимость предприятия от внешних займов
Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{ф.уст} = \frac{СК + ДО}{ВБ}$	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса
Коэффициент финансирования	$K_{фин} = \frac{СК}{ЗК}$	Отношение собственных источников к заемным средствам организации
Коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала	$K_{соотн\ заем\ и\ соб\ кап} = \frac{ЗК}{СК}$	Оценка финансового положения организации
Коэффициент маневренности:	$K_{маневр} = \frac{стр1300 - стр1100}{стр1300}$	Способность организации поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнения оборотных средств в случае необходимости за счет собственных источников
Индекс постоянного актива:	$I_{пост\ акт} = \frac{стр1100}{стр1300}$	Показывает какая доля собственных источников средств направляется на покрытие внеоборотных активов

Рассчитаем все показатели в ООО «МарЛена» за 2014-2016 годы.

Коэффициент финансовой независимости (автономии):

$$2014: K_{авт} = \frac{12834}{28346} = 0,45$$

$$2015: K_{авт} = \frac{8310}{19379} = 0,43$$

$$2016: K_{авт} = \frac{9131}{28332} = 0,32$$

Коэффициент финансовой устойчивости:

$$2014: K_{\text{ф уст}} = \frac{12834 + 0}{28346} = 0,45$$

$$2015: K_{\text{ф уст}} = \frac{8310 + 0}{19379} = 0,43$$

$$2016: K_{\text{ф уст}} = \frac{9131 + 0}{28332} = 0,32$$

Коэффициент финансирования:

$$2014: K_{\text{фин}} = \frac{12834}{15512} = 0,83$$

$$2015: K_{\text{фин}} = \frac{8310}{11060} = 0,75$$

$$2016: K_{\text{фин}} = \frac{9131}{19201} = 0,48$$

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала:

$$2014: K_{\text{соотн заем и соб кап}} = \frac{15512}{12834} = 1,2$$

$$2015: K_{\text{соотн заем и соб кап}} = \frac{11060}{8310} = 1,3$$

$$2016: K_{\text{соотн заем и соб кап}} = \frac{19201}{9131} = 2,1$$

Коэффициент маневренности:

$$2014: K_{\text{маневр}} = \frac{12834 - 8653}{12834} = 0,33$$

$$2015: K_{\text{маневр}} = \frac{8310 - 10040}{8310} = -0,21$$

$$2016: K_{\text{маневр}} = \frac{9131 - 22171}{9131} = -1,43$$

Индекс постоянного актива:

$$2014: I_{\text{пост акт}} = \frac{8653}{12834} = 0,67$$

$$2015: I_{\text{пост акт}} = \frac{10040}{8310} = 1,2$$

$$2016: I_{\text{пост акт}} = \frac{22171}{9131} = 2,4$$

Коэффициент привлечения долгосрочных займов рассчитать нет возможности, так как ООО «МарЛена» не имеет долгосрочных займов.

Полученные в ходе расчета результаты представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4.

Показатели ООО «МарЛена» за 2014-2016 годы

	2014	2015	2016
Коэффициент финансовой независимости (автономии):	0,45	0,43	0,32
Коэффициент финансовой устойчивости:	0,45	0,43	0,32
Коэффициент финансирования:	0,83	0,75	0,48
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	1,2	1,3	2,1
Коэффициент маневренности:	0,33	- 0,21	- 1,43
Индекс постоянного актива:	0,67	1,2	2,4

Из проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- коэффициент автономии в 2014 и в 2015 годах имеет значение в пределах нормы, а в 2016 году значение коэффициента снизилось и стало ниже

нормы. Это отрицательный факт, говорящий о снижении финансовой независимости;

- значение коэффициента финансовой устойчивости ниже нормативного, а также наблюдается его снижение, следовательно, снижается доля имущества, которая сформирована за счет перманентного капитала;

- коэффициент финансирования в 2014 и 2015 годах имеет значение в пределах норматива, а в 2016 году значение коэффициента снизилось и стало ниже нормативного. Размер собственного капитала, приходящегося на единицу заемного капитала, снижается. Это тревожная тенденция;

- коэффициент соотношения заемного и собственного капитала имеет значение больше единицы. Значит ООО «МарЛена» привлекла на 1 руб. вложенных в имущество источников собственного капитала соответственно 1,2;1,3;2,1 руб. заемного капитала;

- индекс постоянного актива возрос, то есть увеличилась доля внеоборотных активов в источниках собственных средств предприятия;

- коэффициент маневренности снижается и имеет отрицательное значение в 2015 и 2016 годах. Это говорит о финансовой неустойчивости предприятия.

Так, выручка предприятия розничной торговли имеет ежедневное формирование и ежедневное отражение в бухгалтерском учете. Ведение учета выступает важным аспектом в процессе функционирования предприятия розничной торговли.

ООО «МарЛена» прибыльное предприятие, но требуется начать поиск резервов повышения прибыли. Финансовый анализ, проведенный с применением коэффициентов финансового состояния говорит о том, что финансовое состояние ООО «МарЛена» не устойчивое.

2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

ООО «МарЛена» имеет универсальную правоспособность и может выполнять любые незапрещенные виды деятельности, в том числе прямо не предусмотренными Уставом.

Общество ООО «Марлена» является юридическим лицом. Деятельность общества строится на основании устава, Гражданского Кодекса РФ, иных правовых актов РФ.

Собрание участников является высшим органом общества.

Директор общества избирается общим собранием, осуществляет руководство текущей деятельностью общества, а так же организует выполнение решений общего собрания участников. В своей деятельности директор подотчётен общему собранию. Директор может не быть участником общества. Директор - исполнительный единоличный орган общества.

Трудовой договор с директором от имени общества подписывается лицом, председательствовавшим на Общем собрании участников общества, на котором был избран директор, или одним из участников общего собрания участников общества, уполномоченным решением Общего собрания участников общества.

На рисунке 2.1. изображена организационная структура управления ООО «МарЛена».



Рис.2.1. Организационная структура управления ООО «МарЛена»

Тип организационной структуры управления ООО «МарЛена» - линейный.

Рассмотрим взаимосвязи между уровнями управления ООО «МарЛена», представленные на рисунке 2.2.

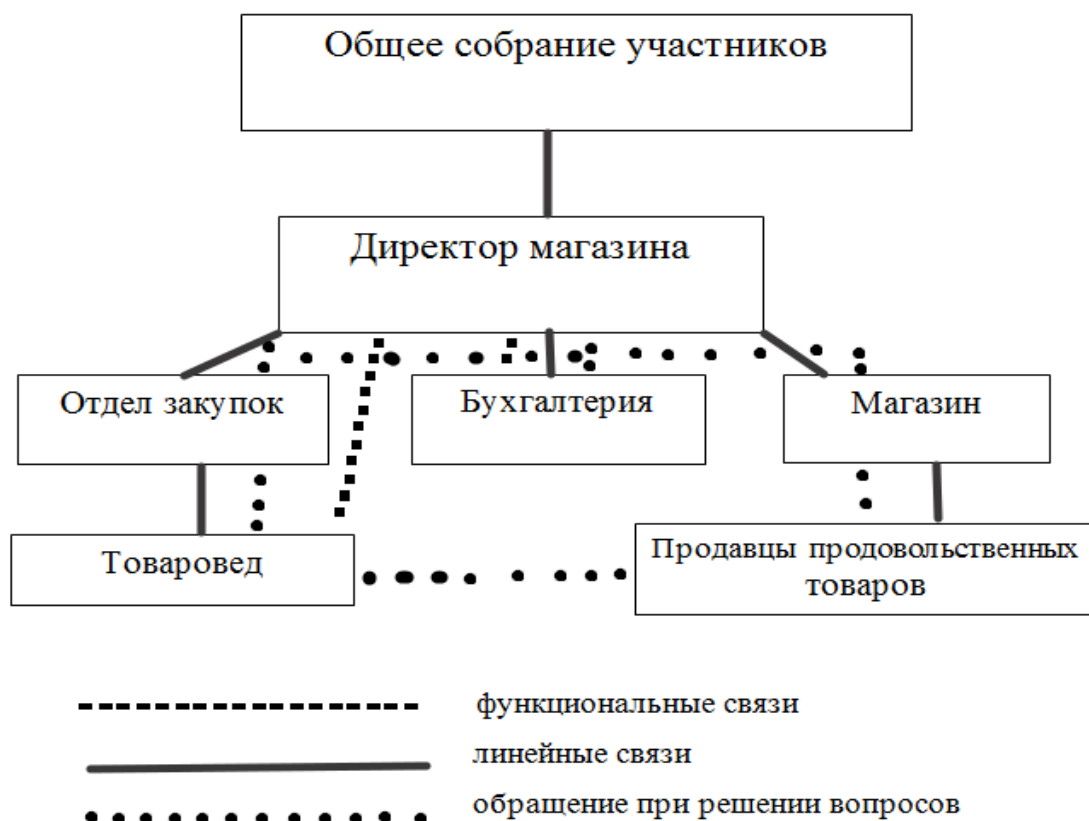


Рис. 2.2. Взаимосвязи между уровнями управления ООО «МарЛена»

Таким образом, в ООО «МарЛена» существуют линейные связи, функциональные связи и связи, используемые при решении вопросов.

Рассмотрим объективные показатели системы управления персоналом ООО «МарЛена», представленные на рисунке 2.3.

Показатель	Расчетная формула	Экономическое содержание показателя
Коэффициент оборота по приему на работу	$K_{\text{прием}} = \frac{\text{число принятых за период}}{\bar{T}_{\text{спис}}} * 100\%$	показывает какую часть составляют работники, принятые в течение данного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода.
Коэффициент оборота по выбытию	$K_{\text{выб}} = \frac{\text{число выбывших за период}}{\bar{T}_{\text{спис}}} * 100\%$	показывает какая часть работников из числа, состоящих в списках на начало периода, выбыла в отчетном периоде.
Коэффициент текучести кадров	$K_{\text{тек}} = \frac{S_{\text{увол}}}{\bar{T}_{\text{спис}}} * 100\%$	отношение сотрудников, освобожденных от службы за отчетное время, к среднесписочному их количеству за тот же временной показатель.
Коэффициент замещения	$K_3 = \frac{\text{Количество принятых} - \text{количество выбывших}}{\bar{T}_{\text{спис}}} * 100\%$	число принятых на работу за отчетный период времени
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия	$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{количество уволенных работников за период}}{\bar{T}_{\text{спис}}} * 100\%$	характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде (году, квартале)

Рис. 2.3. Объективные показатели системы управления персоналом

Произведем расчет объективных показателей системы управления персоналом ООО «МарЛена»:

$$2014 \text{ год: } K_{\text{прием}} = \frac{0}{25} * 100\% = 0\%$$

$$K_{\text{выб}} = \frac{2}{25} * 100\% = 8\%$$

$$K_{\text{тек}} = \frac{2}{25} * 100\% = 8\%$$

$$K_3 = \frac{0-2}{25} * 100\% = - 8\%$$

$$K_{\text{ПС}} = \frac{25-2}{25} * 100\% = 17\%$$

$$2015 \text{ год: } K_{\text{прием}} = \frac{\text{щ}}{23} * 100\% = 0\%$$

$$K_{\text{выб}} = \frac{1}{23} * 100\% = 4,3 \%$$

$$K_{\text{тек}} = \frac{1}{23} * 100\% = 4,3 \%$$

$$K_3 = \frac{0-1}{23} * 100\% = - 4,34\%$$

$$K_{\text{ПС}} = \frac{23-1}{23} * 100\% = 18,6\%$$

$$2016 \text{ год: } K_{\text{прием}} = \frac{0}{22} * 100\% = 0\%$$

$$K_{\text{выб}} = \frac{1}{22} * 100\% = 4,5\%$$

$$K_{\text{тек}} = \frac{1}{22} * 100\% = 4,5\%$$

$$K_3 = \frac{0-1}{22} * 100\% = - 4,5\%$$

$$K_{\text{ПС}} = \frac{22-1}{22} * 100\% = 12,9\%$$

Так, можно прийти к выводу, что коэффициент оборота по приему на работу в 2016 году составил: 0 %, так же как и по показателям 2014 и 2015 годов. То есть в данный период времени набор новых сотрудников не осуществлялся.

Так наблюдается снижение темпа выбывания работников по сравнению с 2014 годом, чем и подтверждается коэффициент оборота по выбытию, который в 2014 году составил 8, а в 2016 году 4,5 % .

Коэффициент текучести кадров в 2016 году составит 4,5%, что больше чем в 2014 году 4,4%. Наименьшая текучесть кадров наблюдалась в 2014 году и составляла 8%.

Коэффициент замещения на протяжении всех периодов имеет отрицательное значение, с тенденцией снижения к 2015 году (-4,3%) и росту в 2016 году (4,5%) по отношению к 2014 году, в котором он составлял 8%.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия имел рост в 2015 году (18,6%) по отношению к 2014 году (17%) и спад по отношению к 2016 году, в котором данный коэффициент равен 12,9%.

Выработка (В) на 1-го работника рассчитывается по формуле:

$$V = Q / \text{Чср.сп}$$

где Q - выручка от оказания услуг за период времени (месяц, квартал, год);

Чср.сп - среднесписочная численность работников (или рабочих)

$$2014: V = 80961 / 25 = 3238,44 \text{ руб.}$$

$$2015: V = 35046 / 23 = 1523,73 \text{ руб.}$$

$$2016: V = 34735 / 22 = 1576,86 \text{ руб.}$$

Так, мы видим что выработка на одного сотрудника в 2016 году имеет спад относительно 2014 года и рост по отношению к 2015 году.

Анализ основных кадровых процессов представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

Анализ основных кадровых процессов ООО «МарЛена»

Показатель	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2014
Численность персонала на начало года, чел.	25	23	22	- 11%
Среднесписочное число работников, чел.	25	23	22	- 11%
Принято всего, чел.	0	0	0	
Выбыло всего, чел.	2	1	1	- 50%
в т.ч.: - по сокращению штатов:				
- по собственному желанию:	2	1	1	- 50%
- за нарушение трудовой дисциплины				
Численность на конец года, чел.	23	22	21	
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0%	0%	0%	
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	8%	4,3 %	4,5%	
Коэффициент постоянства кадров	17%	18,6%	12,9%	

(Кпс)				
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	8%	4,3 %	4,5%	

Структура и укомплектованность персоналом в ООО «МарЛена» представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6.

Укомплектованность персоналом в ООО «МарЛена»

Показатели	2014			2015			2016		
	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность
Персонал, всего в том числе:	25	25	25	23	3	23	22	22	22
1. Руководители	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2. Специалисты	9	9	9	9	9	9	8	8	8
3. Рабочие	13	13	13	11	11	11	12	12	12

Из представленной таблицы можно сделать вывод, что в ООО «МарЛена» наблюдается укомплектованность персоналом.

Далее рассмотрен качественный состав трудовых ресурсов в организации, то есть распределение работников организации по трудовому стажу, возрасту, полу и образованию (Таблица 2,7.,2.8.,2.9.,2.10.).

Таблица 2.7.

Распределение персонала в ООО «МарЛена» по возрасту в 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Всего чел. в %	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	14%					3	27%
20-30	32%			4	50%	3	27%
30-40	27%	2	67%	2	25%	2	18%
40-50	23%	1	33%	2	25%	2	18%
50-60	9%					2	18%
Свыше 60							
Итого		3	15%	8	36%	11	50%

Проанализировав распределение работников организации по возрасту, мы можем констатировать, что средний возраст большинства работников организации составляет 30- 40 лет

Таблица 2.8.

Распределение персонала ООО «МарЛена» по полу 2016 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес %	Кол-во	Удельный вес %
Руководители	1	5%	2	9%
Специалисты	3	14%	5	23%
Работники	7	32%	4	18%
ИТОГО	11	50%	11	50%

Количество работников по полу имеет следующее распределение: 11 сотрудников (50%) женщины и 11 сотрудников (50%) мужчины.

Таблица 2.9.

Распределение работников ООО «МарЛена» по трудовому стажу в 2016

г.

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел.%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5 лет	9%					2	18%
5-10 лет	50%			5	62%	6	55%
10-15 лет	32%	3	100%	3	38%	1	9%
15-20 лет	5%					1	9%
Свыше 20 лет	5%					1	9%
Свыше 30 лет							
ИТОГО		3		8		11	

Стаж работников организации в среднем составляет 10-15 лет и 5-10 лет.

Таблица 2.10.

Распределение работников ООО «МарЛена» по образованию

Группы работников по образованию:	Всего (чел.%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Средне-специальное	36%			4	50%	4	36%
Средне-техническое образование	32%			2	25%	5	45%
Высшее образование	23%	2	67%	1	12,5%	2	18%
Получают высшее образование в настоящее время	9%	1	33%	1	12,5%		

Итого		2		8		11	
-------	--	---	--	---	--	----	--

Как видно из таблицы, приведенной выше большинство работников организации имеют средне-специальное и средне-техническое образование.

Специалисты по кадрам в ООО «МарЛена» отсутствуют. Тем не менее, система управления персоналом существует в виде определенных функций направленных на руководство персоналом организации, так как ООО «МарЛена», как и любое другое предприятие ведет набор, обучение и развитие , а так же его мотивацию и адаптацию.

Функции персонал-менеджмента выполняются существующим руководителям и отделами.

Основной целью работы с персоналом является его подбор, осуществление материального поощрения и организация обучения персонала.

Так, система управления персоналом ООО «МарЛена» включает в себя:

1. Прием и увольнение рабочих и служащих.
2. Мотивация персонала.
3. Обучение и подготовка по профессии.
4. Вознаграждение персонала.
5. Оценка персонала.

Подбор персонала в ООО "МарЛена" подразумевает формирование резерва кандидатов на все существующие в данной организации рабочие места с учетом возможных будущих изменений.

Набор имеет традиционное разделение на внутренний и внешний.

Преимуществами внешнего отбора является вовлечение новых людей в организацию, как следствие появляются новые идеи, а так же происходит создание новых возможностей, способствующих более активному организационному развитию.

Источниками для осуществления внешнего отбора выступают агентства, занимающиеся трудоустройством, объявления в газетах, и специализированные консультационные фирмы.

На рисунке 2.4. представлены основные источники формирования кадров.

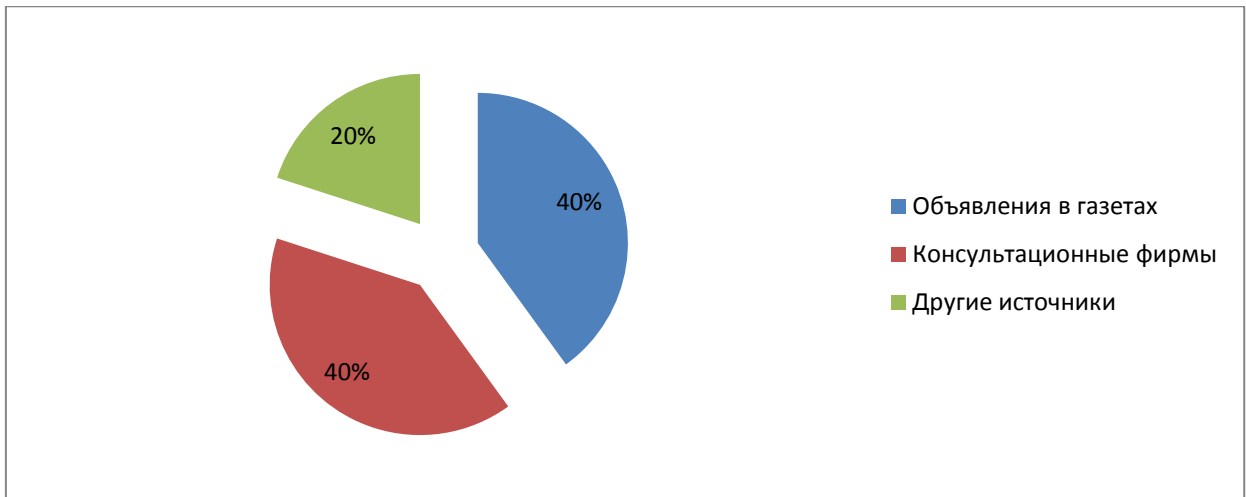


Рис. 2.4. Структура источников набора кадров в ООО "МарЛена"

Так, набор сотрудников организации ООО «МарЛена» происходит через объявления в газетах и агентства по найму персонала. Рассматриваемая организация пользуется услугами рекрутинговых агентств при наборе сотрудников на руководящие должности, остальные работники набираются путем подачи объявлений в газету. Так же новые работники могут быть приняты на должность путем внутреннего отбора.

Четкая и эффективная система подбора персонала так же отсутствует.

Внутренний набор имеет преимущества, так как сотрудники уже адаптированы к условиям работы в данном коллективе по сравнению с новыми сотрудниками. Так же способности сотрудников внутреннего набора имеют более высокую оценку, и, соответственно удовлетворенность трудом будет выше.

В ходе подбора персонала в ООО «МарЛена» используются такие критерии, как:

- высокая квалификация;

- личные качества;
- образование;
- опыт предыдущей работы;
- профессиональные навыки;
- совместимость с окружающими (личные качества).

Распределение функций управления персоналом в ООО "МарЛена" представлено в следующей таблице 2.11.

Таблица 2.11.

Распределение функций управления персоналом в ООО «МарЛена»

Административно-управленческий персонал	Функции			
	Прогнозирование и планирование персонала	Организация труда (прием, расстановка)	Прогнозирование и планирование персонала	Организация труда (прием, расстановка)
Генеральный директор	+	Генеральный директор	+	Генеральный директор
Товаровед (старший продавец)	+	Товаровед (старший продавец)	+	Товаровед (старший продавец)
Бухгалтер	+	Бухгалтер	+	Бухгалтер

Так, мы видим, что генеральный директор ООО "МарЛена" ведет стратегическое планирование и прогнозирование потребности в персонале, принимает окончательное решение о приеме на работу кандидата на вакантную должность после прохождения им системы оценки.

Товаровед (старший продавец) выполняет основные функциональные обязанности по текущему управлению персоналом: составление оперативных планов потребности в подборе новых работников (по количеству и качеству),

организация труда, расстановка рабочих мест (должностей), разработка программы мотивации и стимулирования персонала, контроль результатов работы, а также анализ полученные результаты.

Бухгалтер ведет учет штата сотрудников, расчет заработной платы и материальных поощрений.

Данная система управления персоналом является недостаточно эффективной.

Планирование количественной потребности в ООО «МарЛена» решается на совещании у главного директора руководители отделов организации, входе которого определяется состав экспертной комиссии, включающей в свой состав главных специалистов организации или представителей руководящего состава. Экспертами проводится анализ прогнозируемых показателей деятельности организации, предварительно подготовленных руководителями отделов, на основе которых выносится решение о необходимости найма на работу новых сотрудников. Далее решение принимается главным директором. В случае положительного решения начинается процесс подбора сотрудников, за организацию которого, как правило, коммерческий директор. Кандидаты на вакантную должность проходят предварительное анкетирование и собеседование с непосредственным руководителем отдела или его представителем, далее кандидат на вакантную должность проходит заключительное собеседование с генеральным директором ООО «МарЛена».

Как было отмечено выше, данная система не имеет достаточной эффективной ввиду отсутствия *четкой и ясной структуры*, необходимой для процесса подбора персонала, что влечет за собой необходимость выстраивания процесса процедуры подбора кадров заново. Такая система оценки является достаточно трудоемкой, ввиду необходимости анкетирования и прохождения трех собеседований. Собеседование психологически утомляет человека, претендующего на вакантную должность.

Стратегия ООО «МарЛена» имеет направленность расширение деятельности, повышении уровня и качества предоставляемых организацией услуг увеличением производительности труда, а так же профессионального переобучения персонала.

С целью определения численного состава кадров организации используется метод скорректированной экстраполяции, учитывающий изменения в соотношении факторов, которые определяют численность сотрудников, увеличение объема продаж и и так далее.

Пример расчета потребной численности технических служащих ООО «МарЛена» представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.12.

Данные об организации в текущем году (2016 г.)

Основные показатели на 2016г.	Значение показателя, тыс. руб.
Объем товарооборота, тыс. руб.	48680
Общее число производительных часов торгового процесса	51844
Численность работников	8

Качественную потребность в персонале определяет отдел кадров(нащем случает заменяющий его бухгалтер и генеральный директор) на основе штатного расписания, утвержденного директором, в котором отображены наименование должностей требуемых сотрудников, степень квалификации, а так оклад, установленный на каждую должность.

Качественная потребность в необходимости набора новых сотрудников определяется директором ООО «МарЛена» и основывается на результатах определения основных нормативных требований к кандидату, содержащиеся в должностных инструкциях. Должностные инструкции ООО «МарЛена» представляет собой документ, в котором содержатся основные должностные функции работника, квалификационные требования, и форма подчиненности.

Потребность в кадрах на предстоящий период должна быть соотнесена возможностями предприятия, бухгалтеру необходимо произвести расчет оптимальной доли средств, которую можно направить на развитие и воспроизводство рабочей силы – ФОР, расходы на подготовку, социальные выплаты и так далее.

Отбор работников на замещение вакантных должностей происходит путем проверки соответствия кандидатов квалификационным требованиям, установленным организацией.

Решение о найме на работу принимается руководством в случае наличия у кандидата установленных требований и анализа документов (диплома, рекомендаций, трудовой книжки. Испытательный срок составляет 1 месяц, и в случае его успешного прохождения работником проходится предварительное обучение (ознакомление с особенностями кооперации и разделения труда в данной организации, с формальными взаимоотношениями в коллективе, с культурой торговли в организации и так далее, все перечисленное является постепенной адаптацией нового сотрудника к условиям труда). Данная процедура относится к тем сотрудникам, обратившимся в организацию из вне.

Отбор работников с целью перемещения на вышестоящие должности происходит из внутреннего источника, путем оценки профессиональных умений и навыков существующих сотрудников.

Процесс принятия решений о внутренних перемещениях имеет несколько стадий:

- Основываясь на информацию о наличии вакантных для замещения мест директором принимается решение выдвигении кандидатур на замещение вакантных должностей, определяется их количество, и проводится внутренний поиск кандидатур.

- Начальник отдела маркетинга определяет соответствие качественного состава кандидатур имеющимся вакантным должностям, с опорой на имеющиеся должностные инструкции, которые определяют основные

требования к уровню знаний и умений в данной профессиональной области и опыту работы. Утверждает должностные инструкции директор.

- Далее выполняется анализ состава и количества вероятных кандидатур и происходит составление списка перспективных сотрудников, который основан на анализе личной документации (личные дела (карточки), ведомости по использованию рабочего времени (для выявления наличия фактов прогулов), послужного списка, и другой документации, которая может предоставить информацию о трудовом поведении и профессионализме работника). Так же во внимание принимается личный опыт общения сотрудников отдела кадров с кандидатами.

- Заключение о соответствии или не соответствии кандидата выносится генеральным директором и им же принимается окончательное решение.

Как правило, руководством используются внутренние ресурсы с целью замещения вакантных должностей.

Штатное расписание является документом, который регламентирует оплаты труда (оклада). Штатное расписание разрабатывается ежегодно.

Сумма премий составляет 60% от основного оклада и предусматривается положением об оплате труда руководителей и служащих ООО «МарЛена», а так же штатным расписанием. Премирование происходит за выполнение всех требований, которые определены производственными и должностными инструкциями. Предусмотрено понижение уровня оплаты труда на 20% за допущение производственных упущений, выявленных в результате проведения контрольных проверок. Таким образом, в размер должностного оклада заложена сумма премий.

Должностные оклады специалистов и руководителей имеют размеры не менее суммы оклада, установленного Правительством РФ, также происходит их индексация, в зависимости от роста цен в соответствии с решением Правительства РФ.

Заработная плата имеет установленный порядок выплаты и выплачивается два раза в месяц, так же возможна выплата внеплановых авансов.

Трудовой договор предусматривается оплату отпускных, больничных листов и другие выплаты в соответствии с КЗОТ РФ.

С целью мотивирования работников к более производительному труду, администрация организации предусматривает поощрение работников (при условии наличия средств) за достижение высоких результатов по итогам года. Для служащих и руководителей высшее руководство определяет сумму поощрительных выплат при наличие положительных результатов труда всего коллектива.

Так же предусматривается выплата тринадцатой зарплаты в организации в конце года.

Проанализировав систему управления персоналом в организации ООО «МарЛена», был выявлен ряд проблем в различных областях:

1. Структура системы является неопределенной, нет достаточной четкости распределения функциональных обязанностей в сфере управления персоналом, наблюдается недостаточное внимание одним функциям и дублирование других.

2. Подбор персонала . Длительность системы собеседований приводит к большой трудоемкости при оценке кандидатов, недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам, которые во многом определяют не только успешность выполнения должностных обязанностей, но и успешность взаимодействия с окружающими

3. Система обучения и развития персонала. Аттестация в ООО «МарЛена» проводится только для административно-управленческого персонала; деятельность по созданию резерва «на выдвижение» является не эффективной, ввиду предусмотренного продвижения только по вертикали, не находит использования возможность личностного роста работников,

предполагающего создание возможностей для развития каждого сотрудника, для проявления инициативы. Так, наблюдается отсутствие разработки программ карьерного роста для сотрудников организации.

В процессе расчета численности на предстоящий период руководство организации опирается на определенные условия:

1. Увеличение производительности труда работников будет на 13,8 %.
2. Увеличение эффективности использования рабочего времени технических служащих на 3 %.
3. Изменение объема товарооборота не произойдет.
4. Изменение соотношения между торговыми работниками и другими категориями работников не произойдет.

Основываясь на результаты текущего года производится расчет основных пропорций:

1. Число производительных часов на 1 тыс. руб. товарооборота (производительность труда) = $51844 / 48680 = 1,064$
2. Число производительных часов в год на одного работника (эффективность использования рабочего времени) = $51844 / 8 = 6480,5$.

Учитывая плановые параметры производится расчет основных показателей на следующий год:

1. Число производительных часов на одно удостоверение = $1,064 / 1,14 = 0,93$
2. Необходимое число производительных часов = $0,93 * 48680 = 45272,4$
3. Число производительных часов на одного техника = $6480,5 * 1,03 = 6674,915$
4. Численность торговых работников = $45272,4 / 6674,915 = 7$ чел.

Таким образом, в следующем году, по сравнению с отчетным периодом, произойдет повышение производительности труда в виду более эффективного использования рабочего времени, а численность работников должна иметь сокращение на 1 человека. Однако представленный расчет был произведен для

неизменного объема товарооборота, тогда как среднегодовой темп прироста товарооборота за 2015-2016 гг. составил 138%.

$$48680 * 1,38 = 67178,4 \text{ тыс. руб. (плановый товарооборот)}$$

Тогда число производительных часов на 1 тыс. руб. товарооборота (производительность труда) = $51844 / 67178,4 = 0,77$

$$\text{Число производительных часов на одно удостоверение} = 0,77 \setminus 1,14 = 0,67$$

$$\text{Требуемое число производительных часов} = 0,67 * 67178,4 = 45477,19$$

$$45477,19 / 6480,5 = 7 \text{ чел.}$$

На основе приведенных выше расчетов, можно сделать вывод, что даже в случае роста товарооборота на 40% при таком росте производительности труда и качестве обслуживания, возможно сокращение обслуживающего персонала на 1 человека.

Так, можно говорить о необходимости оптимизации и совершенствования системы управления персоналом в ООО «МарЛена».

В данной системе упущен важный элемент – «человеческий фактор», призванный обеспечить эффективность действия системы управления персоналом. Руководством ООО «МарЛена» используется "технический" подход к потенциалам развития организации в целом и к совершенствованию персонала в частности.

Таким образом, результат достигается путем строго соответствия персонала организации их функциональным характеристикам, таким как уровень квалификации, возраст, стаж, образование, а так же применением контроля на всех этапах системы управления персоналом, что говорит о необходимости совершенствования системы управления персоналом ООО «МарЛена».

2.3. Оценка актуального состояния уровня развития системы аттестации персонала организации

Аттестация в ООО «МарЛена» проводится только для административно-управленческого персонала. Руководителем аттестация проводится один раз в два года; товароведом и продавцами-кассирами – один раз в год.

Бухгалтер и товароведы направляются на дополнительное обучение и семинары, таким образом для данной категории сотрудников организована система обучения и переобучения.

Аттестация так же проводится руководством и направлена на принятие решений о повышении или понижении кого либо из сотрудников в должности, а так же увольнении работников.

Аттестация проводится ежегодно аттестационной комиссией, в состав которой входит генеральный директор и руководители подразделений). При осуществлении оценки комиссия основывается на:

- анализе личных документов аттестуемого;
- докладе о результатах работы за прошедший год.

Результаты оценки имеют следующие формулировки:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности, но требуется улучшение работы и выполнение рекомендаций аттестационной комиссии (обучение и самодисциплина); в целях контроля для данного работника проводится повторная аттестация;
- не соответствует занимаемой должности, при таком результате руководство выносит решение об увольнении работника.

Решение руководства ООО «МарЛена» о приоритетности использования внутреннего «резерва» привлечения кадров основано на предварительных расчетах о расходах на привлечение специалистов из внешних источников.

Ранее было выявлено отсутствие специализированного отдела, занимающегося аттестацией персонала в ООО «МарЛена», но тем не менее система аттестации персонала в рассматриваемой организации существует.

Так, в ходе подготовки к проведению аттестации персонала происходит процесс регламентации аттестации, включающий в себя разработку положений о проведении аттестации персонала, а та же приказа.

Положение о проведении аттестации в организации ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний» (Приложение 1) является основным документом в котором прописан порядок проведения аттестации, квалификационные требования и должности сотрудников, подлежащих аттестации, порядок формирования аттестационной комиссии, процедура аттестации и порядок оформления результатов аттестации.

Далее издается приказ (Приложение 2) содержащий сроки и место проведения аттестации, данный приказ имеет произвольную форму.

Аттестационный лист и характеристика предоставляются аттестационной комиссии не позднее чем за две недели до начала аттестации. Работник должен быть ознакомлен с представленной на него характеристикой не менее чем за неделю.

В ходе заседания аттестационной комиссией рассматриваются материалы, представленные на каждого сотрудника, а так же заполняется аттестационный лист (приложение 3) и ведется протокол, в котором указывается наименование организации, дата проведения аттестации и список аттестуемых (с указанием должности и подразделения).

Голосование проводится в отсутствие аттестуемого, оценка деятельности аттестуемого сотрудника, а так же рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист, составленный в двух экземплярах.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется (Приложение 4)

После завершения процедуры аттестации сведения о результатах заносятся в личную карточку работника и все материалы по ней

предоставляются руководителю организации в установленные приказом сроки. Решение по итогам аттестации принимается руководителем.

Данные для проведения расчета, предоставленные бухгалтерией организации занесены в таблицу 2.12.

Таблица 2.12.

Данные для проведения расчета

Показатель	количество
1. Численность работников у которых возрос % выполнения плановых заданий в результате поведения аттестации	1 чел
2.Выполнение плановых заданий До после	83% 85%
3.Среднегодовой ущерб от текучести кадров: -потери от недоукомплектованности -Расходы на набор персонала - Расходы на переобучение - Доплаты	174200 руб. 85000 руб. 27500 руб. 55000 руб. 6700 руб.
4 Коэффициент текучести до проведения мероприятий (КТ ₁) Коэффициент текучести после проведения мероприятий (КТ ₂)	4,3 4,5
5 Единовременные затраты на проведение мероприятий (З ед)	8 000 руб.
6 Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (Е н)	16
7 Среднегодовая зарплата работников (ЗП)	12000 руб.

Численность работников, повысивших процент выполнения плановых заданий в результате внедрения мероприятий, принята, исходя из кадровых

сведений о прошедшей в 2010 г. аттестации персонала. Соответственно все расчёты проводятся относительно этой численности работников.

Так, в организации «МарЛена» наблюдается ряд субъективных и объективных факторов, которые являются недостатками существующей системы аттестации персонала организации, а именно:

1. Руководитель организации ООО «МарЛена» воспринимает аттестацию как дополнительную нагрузку и отвлечение от процесса выполнения основных обязанностей;

2. Проблемным видится предоставление негативной обратной связи начальниками отделов своим сотрудникам;

3. Избегание открытой конфронтации с подчиненными или коллегами, что приводит к необъективности оценок, а так же к снижению эффективности аттестации;

4. Ввиду возможных негативных последствий аттестации, таких как увольнение, понижение в должности и так далее, происходит сопротивление построению объективной аттестационной системы;

5. Низкая информативная обученность членов аттестационной комиссии, ведущая к не грамотному использованию данных, полученных в результате аттестации;

Таким образом, наблюдается необходимость разработки системы аттестации персонала, отвечающей всем требованиям организации, а так же сложившимся потребностям.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «МарЛена» МИНИМАРКЕТ «ДОМАШНИЙ»

3.1 Система мероприятий направленных на совершенствование системы аттестации персонала ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний»

Совершенствование системы аттестации персонала в торговой организации ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний» позволит производить наиболее эффективный и рациональный отбор кадров.

Создание системы аттестации персонала, которая будет основана на современных методах, позволило бы еще на этапе подбора персонала наиболее эффективно и рационально наиболее подходящих, мотивированных кандидатов для работы.

Построение новой системы аттестации персонала в ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний» включает в себя следующие этапы, представленные на рисунке 3.1.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

- Организация и проведение разъяснительной работы;
- Информирование о целях, задачах и порядке проведения аттестации;
- Формирование аттестационной комиссии, определение ее количественного и персонального состава;
- Утверждение графика;
- Оформление документов, необходимых для проведения аттестации каждого работника;
- Ознакомление с материалами членов аттестационной комиссии и аттестуемых

АТТЕСТАЦИЯ

- Рассмотрение подготовленных документов на заседании аттестационной комиссии, заслушивание аттестуемого и руководителя;
- Обсуждение материалов, сообщений и обмен мнениями ;
- Оценка (аттестация) работника, открытое голосование, формирование дополнительных рекомендаций

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

- Рассмотрение материалов аттестации работника руководителем, имеющим право принятия решения;
- Принятие решения и мер по результатам аттестации, документальное оформление;
- Доведение окончательного заключения и решения руководителя до работника

Рис.3.1. Алгоритм проведения аттестации

Этап 1. Диагностика проблемы. Так, на первом этапе работы была выявлена необходимость совершенствования системы аттестации персонала. ООО «МарЛена» является динамично развивающейся организацией, поэтому наблюдается необходимость

оценки профессионального потенциала сотрудников, их гибкость, готовность к изменениям и инициативность. Таким образом необходимо совершенствование методов аттестации персонала.

Для совершенствования методов аттестации персонала нами предлагается использование инновационного метода Assessment Center.

Assessment Center (Центр оценки, АС) является комплексным методом, включающим в себя комплексное тестирование персонала, деловые игры, собеседование, а так же тренинги. В мировой практике данный метод считается наиболее точным и эффективным в системе деловых и личностных качеств сотрудников. Данный метод, включающий в себя такую комплексность является наиболее эффективным и может быть использован как для первичной аттестации, при приеме сотрудников на работу, а так и использоваться при проведении плановой аттестации сотрудников организации.

Данный метод основан на наблюдении за сотрудниками, за тем, как выполняются должностные задачи, типичные для той или иной должности. Так, при использовании тестов, упражнений и деловых игр, подразумеваемых данным методом, можно смоделировать ситуации в лабораторных условиях, с точки зрения требований, предъявляемых к кандидату на ту или иную должность. С помощью квалифицированного наблюдения за работой аттестуемого можно выявить, насколько он отвечает должностным требованиям. Assessment Center направлен на выявление не только должностного потенциала сотрудника, но и так же на выявление его личностные характеристики. Так, средствами данного метода искусственно создаются критические, стрессовые и сложные ситуации, что является актуальным, ввиду не возможности оценки поведения сотрудника при использовании тех методов, которые используются в данной организации. Центр оценки выступает наиболее эффективным методом оценки персонала в условиях нестабильной внешней среды, жесткой конкуренции, необходимости внедрения инноваций, то есть таких моментов, когда от сотрудника требуется гибкость, креативность, инициативность, умение работать в команде и так далее.

Еще одной важной областью, в которой может быть использован данный метод является возможность обучения и развития персонала организации, а так же формирование кадрового резерва.

Центр оценки зачастую применяется и в сфере мотивации персонала организации, имея при этом два направления. Само участие в Assessment Center может быть использовано как награда и предоставляться только лучшим сотрудниками, а так же сотрудники, проходящие аттестацию путем использования данного метода могут получить дополнительное вознаграждение от порганизации.

Таким образом, Assessment Center способствует одновременному решению нескольких задач:

- непосредственная аттестация персонала;
- принятие решений;
- тренинг профессиональных и личностных качеств кандидатов;
- формирование и обучение кадрового резерва организации.

Этап 2. На втором этапе необходимо решение проблем связанных с использованием конкретных методов аттестации персонала и решение вопроса кто будет проводить данную оценку.

При решении вопроса о том кто будет проводить оценку рядовых сотрудников рассматриваются такие варианты как, высшее руководство, менеджеры по персоналу сами сотрудники или аттестационная комиссия привлеченная со стороны.

Второй вопрос это вопрос о критериях оценки, то есть что именно будет оцениваться. Здесь существует множество вариантов:

- оценка деятельности (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и пр.)
- оценка достижения цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом;
- оценка наличия у работника тех или иных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями.

Третий вопрос, возникающий при выработке данного управленческого решения – как оценивать работников – т.е. какие методы использовать. Именно для решения этого вопроса необходимо определиться с первыми двумя проблемами выбора альтернатив. При разработке альтернативных вариантов необходимо рассмотреть следующие методы.

Качественные методы - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения. К ним относятся: матричный, метод эталона, система произвольных характеристик, метод оценки выполнения, метод групповой дискуссии. Количественные методы, в результате применения которых можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности. К ним относят: метод рангового порядка, метод заданной балльной оценки, метод свободной балльной оценки, система графического профиля. Комбинированные методы - в их основу положены как описательный принцип, так и количественные характеристики. К ним относятся: тестирование, метод суммируемых оценок, система заданной группировки работников, наблюдение. Нетрадиционные методы - деловая игра, Assessment Center.

Этап 3. Оценка альтернатив. Предложив несколько вариантов решения проблемы аттестации персонала ООО «МарЛена» необходимо выбрать оптимальный вариант, который будет наиболее эффективны. А эффективность того или иного метода оценки будет определяться следующими критериями:

- полнота, достоверность и объективность отражения результатов;
- экономичность (всех ресурсов);
- учет особенностей работников именно этой сферы.

Выбор альтернатив можно наиболее эффективно осуществить с помощью метода сравнения – сравниваются достоинства и недостатки традиционных методов оценки и нетрадиционных.

Недостатки традиционных методов: (комбинированные, качественные, количественные) сфокусированы на отдельном работнике вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, хотя и не лишены определенных недостатков.

Достоинства традиционных методов: простота в использовании и обработке результатов.

Достоинства нетрадиционных методов: во-первых, новые методы оценки рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не столько успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков. В-четвертых, нетрадиционные методы оценки легко и точно адаптируются к условиям каждой конкретной организации, на каждом этапе ее развития в соответствии со стоящими перед этой организацией в настоящий момент целей.

Пожалуй, единственным методом, который может претендовать на универсальность и комплексность, является метод оценочных центров или "Assessment center".

Недостатки нетрадиционных методов: метод Assessment center может потребовать больших затрат времени и ресурсов. Также желательно привлечение экспертов, консультантов, игротехников со стороны – что может быть связано с риском утечки информации, это может представлять угрозу для организации.

Что касается выбора субъекта оценки, т.е. выбора тех лиц, кто будет организовывать и проводить оценочные мероприятия, то он будет зависеть от окончательного решения по использованию того или иного метода. В основном речь идет о необходимости / ненужности привлечения экспертов со стороны, т.к. внутри любой организации любой менеджер так или иначе оценивает своих работников (необязательно в строго формализованном виде). Качества же сотрудников, которые необходимо оценить определяются целями данной конкретной оценочной процедуры в конкретной организации на конкретном этапе ее развития.

Этап 4. Окончательный выбор. Прежде чем принять окончательное решение по выбору того или иного метода, руководство организации должно определить, что оно хочет получить в результате аттестации, и то, с какой целью данная аттестация проводится.

В нашем случае аттестация персонала ООО «МарЛена» заключается в проведении регулярной ежегодной оценки персонала при стабильном развитии организации.

Соответственно, в ходе аттестационных мероприятий необходимо будет выяснить потенциал тех или иных сотрудников (т.к. количественные и качественные достижения их работы уже оцениваются и находят свое выражение в доходах всей фирмы и качестве обслуживания покупателей), их способность к дальнейшему развитию и совершенствованию, их способности и желанию предлагать и воплощать в жизнь новые идеи, т.к. именно от этих качеств в современных динамично меняющихся условиях рынка зависит эффективность, успешность деятельности любой коммерческой организации. Для оценки этих качеств сотрудников в ООО «МарЛена» видится наиболее приемлемым и эффективным такой метод оценки, как Assessment Center.

Преимущества метода Центр оценки в аттестации и оценке персонала по сравнению с другими методами на основе проведенного анализа литературных источников, изучения мнений специалистов, практики применения данного метода, можно выделить следующие:

- можно избежать эмоциональной напряженности, негативных эмоций, обычно связанных с оценкой;
- Assessment Center, как уже говорилось выше, может заменить собой другие методы оценки;
- Assessment Center позволяет выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики, обычное поведение в коллективе и т.п., т.е. заменяет собой методы анкетирования, психологического тестирования, составления личностного портрета и т.п.;
- можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях;
- позволяет выявить социально – психологические проблемы в коллективе, такие, какие не могут быть выявлены при других методах оценки;
- но самым главным преимуществом аттестации персонала через Assessment Center считать возможность решения реальных проблем ООО «МарЛена» через игру, то есть Assessment Center может преследовать, в отличие от других методов, несколько целей.

Определившись с выбором метода аттестации, мы можем сделать окончательное решение и о субъекте оценки. Так как метод Assessment Center требует определенной профессиональной подготовки, специальных навыков, умений и знаний, то целесообразнее всего привлечь команду специалистов Центра оценки со стороны, т.к. лишь крупные организации могут позволить себе содержать постоянно в штате подобных специалистов. Но в эту команду специалистов – игротехников, тренеров желательно включать представителей – например, начальника кадровой службы, для того, чтобы разрабатываемые и применяемые методики оценки в рамках Assessment Center как можно лучше были адаптированы к особенностям работы офисов продаж и обслуживания абонентов.

Этап 5. Реализация, контроль и обратная связь. После окончательного выбора метода Assessment Center в качестве наиболее оптимального решения для аттестации персонала начальник издает приказ о проведении аттестации персонала с помощью выбранного метода. После проведения аттестации с помощью выбранного метода составляется отчет о проведении Assessment Center. На основании результатов аттестации принимаются управленческие решения о продвижении работников, об изменениях в системе мотивации, обучения, найма и увольнения и множество других важных вопросов, связанных с управлением офисов продаж и обслуживания абонентов.

Мотивация персонала должна быть тесно увязана с результатами аттестации.

3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы аттестации

Для оценки полезности методов ассесмент-центра существуют специальные формулы расчета. Наиболее важным показателем в данных расчетах выступает валидность метода отбора персонала, но она не является

достаточной основой для расчета экономической эффективности данного метода для организации

Для расчета экономической эффективности использования методов ассесмент-центра используются следующие формулы:

1. Прирост производительности труда (П), % (5):

$$П = (РПЗ_2 - РПЗ_1) / РПЗ_1 * 100, (5)$$

где РПЗ₂ и РПЗ₁- выполнение плановых заданий до и после внедрения мероприятий, %.

2. Годовой экономический эффект (Э г) (экономия приведённых затрат), руб. (6):

$$Э_г = (C_1 - C_2) * B_2 - E_n * Z_{ед}, (6)$$

где C₁ и C₂ - себестоимость единицы продукции до и после внедрения мероприятия (текущие затраты), руб.;

B₂ - годовой объём продукции после внедрения мероприятий в натуральном выражении;

E_н - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности;

Z_{ед} - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

. Срок окупаемости единовременных затрат (Т_{ед}), лет (7):

$$T_{ед} = Z_{ед} / (C_1 - C_2) * B_2, (7)$$

Относительная экономия (высвобождение) численности работающих за счёт прироста производительности труда в результате внедрения мероприятий (Э ч), чел. (8):

$$Э_ч = ЧПЗ * П / 100, (8)$$

где ЧПЗ - численность рабочих, повысивших процент выполнения плановых заданий в результате внедрения мероприятий, чел;

5. Экономия от снижения себестоимости продукции за счёт уменьшения текучести персонала, вызванной неудовлетворённостью организацией труда (\mathcal{E}_c), руб. (9):

$$\mathcal{E}_c = \sum_{i=1}^n P_{Ti} * (1 - K_{T2} / K_{T1}), \quad (9)$$

где K_{T1} - фактический коэффициент текучести, %;

K_{T2} - ожидаемый коэффициент текучести, %;

Таблица 3.1

Данные для расчета

Наименование	Количество
1. Численность работников у которых возрос % выполнения плановых заданий в результате внедрения мероприятий по аттестации.	5 чел
2.Выполнение плановых заданий До после	83% 98%
3.Среднегодовой ущерб от текучести кадров: -потери от недоукомплектованности -Расходы на набор персонала - Расходы на переобучение - Доплаты	174200 руб. 85000 руб. 275000 руб. 55000 руб. 67000 руб.
4 Коэффициент текучести до внедрения мероприятий (K_{T1}) Коэффициент текучести после внедрения мероприятий (K_{T2})	4,5 1,2
5 Единовременные затраты на внедрение мероприятий (3 ед)	8 000 руб.

6	Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (Ен)	16
7	Среднегодовая зарплата работников (ЗП)	12000 руб.

Численность работников, повысивших процент выполнения плановых заданий в результате внедрения мероприятий, принята, исходя из кадровых сведений о прошедшей в 2010 г. аттестации персонала. Соответственно все расчёты проводятся относительно этой численности работников.

1. Прирост производительности труда, % рассчитаем по формуле (5):

$$П = (98 - 93,5) / 93,5 * 100 = 4,81\%$$

2. Относительную экономию (высвобождение) численности работающих за счёт прироста производительности труда в результате внедрения мероприятий, чел., рассчитаем по формуле (8):

$$Эч = 5 * 4,81 / 100 = 0 \text{ чел.}$$

Годовая экономия на условно-постоянных расходах (руб.) определяется по формуле (10):

$$Эу = ЗП * Эч$$

$$Эу = 12000 * 0 = 0 \text{ руб.}$$

3. Годовую экономию от сокращения текучести, руб., рассчитаем по формуле :

$$Эс = 174200 * (1 - 1,2/4,5) = 128\ 908 \text{ руб.}$$

4. Годовой экономический эффект от сокращения текучести, руб., рассчитаем по формуле (6):

$$Эг = 0 + 128\ 908 - 0,16 * 8000 = 127\ 628 \text{ руб.}$$

5. Срок окупаемости единовременных затрат (лет), рассчитаем по формуле (7):

$$Тед = 8000 / (0 + 127\ 628) = 0,06 \text{ года}$$

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы аттестации на предприятии составит 127 628 руб., срок окупаемости единовременных затрат – 0,06 года, прирост производительности труда составит 4,81%. Относительная экономия (высвобождение) численности работающих за счёт прироста производительности труда в результате внедрения мероприятий 0 человек.

Экономический эффект выразится в снижении издержек, связанных с ошибками при расстановке кадров; повышении ценности человеческих ресурсов организации; повышении качества управления за счёт установления с помощью аттестации механизма обратных связей между руководством и ключевыми категориями персонала.

К социальным результатам внедрения предложений по совершенствованию методов оценки и аттестации персонала можно отнести:

- повышение качества, оперативности и обоснованности информации,
- обеспечение сотрудников «МарЛена» необходимой информацией,
- распределение обязанностей работников,
- формирование механизма обратной связи персонала и отдела кадров,
- создание благоприятного социально - психологического климата,
- повышение содержательности труда.

Таблица 3.2.

Сравнительная характеристика организации до и после внедрения метода
Assessment Center

Показатели	До	После
Годовой экономический эффект	103496 руб.	127628 руб.
Продолжительность работы в среднем	3 года	5 лет
Профессиональный уровень знаний	2 чел.	5 чел.
Значимость сотрудника в %	30	70

Срок окупаемости единовременных затрат	0,07 года	0,06 года
Относительная экономия (высвобождение) численности работников	0	0

Таким образом, в результате реализации программы направленной на совершенствующие системы аттестации персонала ООО «МарЛена» мы видим рост годового экономического эффекта, увеличение средней продолжительности работы персонала в данной организации, за счет уменьшения текучести кадров, наблюдается рост значимости сотрудников, уменьшается срок окупаемости затрат при внедрении новой системы аттестации, высвобождение численности сотрудников не наблюдается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Высокая конкурентность повышает необходимость пересматривать эффективность деятельности предприятий и организаций всех отраслей экономики. Роль аттестации очень важна, так как основываясь на ее результаты, руководитель принимает соответствующие решения. От того, насколько данная информация будет объективной и надежной, зависит правильность и эффективность решения. Сведения, полученные по итогам аттестации важны тем, что связывают между собой все элементы системы управления персоналом в одно целое. Без проведения аттестации невоимозможно осуществить управление персоналом в полном объеме.

Современные условия труда, высокая конкурентность на рынке, финансово-экономические и социальные условия труда, диктуют нам необходимость совершенствовать работу с кадрами, повышать уровень подготовки специалистов и проводить своевременное поощрение и взыскание по результатам деятельности. Поэтому очень важно проводить систематическую аттестацию персонала.

В результате выполнения данной дипломной работы, целью которой являлась разработка мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала в торговом предприятии, был решен ряд поставленных нами задач, а именно:

- определено место и роль аттестации персонала организации в системе управления;
- рассмотрены методы оценки аттестации персонала;
- дана организационно-экономическая характеристика ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний»;
- проведен анализ системы управления персоналом организации;
- дана оценка существующей системы аттестации персонала в ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний»;

- разработаны мероприятия по совершенствованию системы аттестации в ООО «МарЛена» минимаркет «Домашний»;

В результате анализа системы аттестации персонала в организации ООО "МарЛена" были выявлены следующие недостатки в работе системы аттестации персонала:

- *неудовлетворительная структура системы управления персоналом*, которая характеризуется неопределенностью структуры, недостаточной четкостью распределения функциональных обязанностей между работниками в области управления персоналом; дублированием одних функций по управлению персоналом и недостаточным вниманием другим;

- *недостаточно эффективной системой подбора персонала*, которая характеризуется большой трудоемкостью при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований; недостаточным вниманием личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими;

- *неразвитостью системы обучения персонала*, которая характеризуется неэффективностью работы по созданию резерва, отсутствием программ обучения всех работников, а не только бухгалтеров, не использованием возможностей качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного в резерв (т.е. отсутствует программа карьерного роста сотрудников);

- *использованием недостаточно эффективных систем оценки персонала и его мотивации*; используется повременно-премиальная система оплаты (должностные оклады), которая действует уравнилельно. В результате не происходит развитие внутренних способностей, очень значимых для руководящего работника, - умение принять на себя ответственность, проявить

инициативу, координировать деятельность подчиненных, завоевывать доверие коллег.

Результатом вышеуказанных упущений руководства ООО "МарЛена" является недостаточная заинтересованность сотрудников организации к повышению трудовой активности.

С целью устранения данных недостатков и совершенствования системы управления персоналом были предложены следующие мероприятия по созданию системы аттестации персонала, которая будет наиболее эффективной в современных условиях развития рынка.

Внедрение данной системы аттестации дает значительный социально - психологический эффект: усиливается мотивация работников к росту трудовой активности, личность реализует моральные, материальные и физические потребности. Организация приобретает заинтересованных в профессиональном росте работников, подготовленных, высококвалифицированных специалистов, разделяющих цели организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] / В.В, Авдеев.- М.: Финансы и статистика, 2012. – 328 с.
2. Акберин, Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования [Текст] / Р. З. Акберин.- М.: ГАУ, 2013. – 201 с.
3. Бавыкин, В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. [Текст] / В. Бавыкин. - М.: Экономика, 2007. – 105 с.
4. Беляцкий, Н.П. и др. Управление персоналом [Текст] / Н. П. Беляцкий. - Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2012. – 329 с.
5. Беляцкий, Н.П. Техника работы менеджера [Текст] / Н. П. Беляцкий. - Мн.: Книжный дом, 2008. - 255 с.
6. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом[Текст] / А. О. Блинов. - М.: ГЕЛАН, 2011. – 253 с.
7. В лабиринтах рынка [Текст] / Под ред. Фельдмана Г.И. - М.: Транспорт, 1993. – 116 с.
8. Варданян, И. Мотивационная система персонала [Текст] / И. Варданян // Управление персоналом.-2016.-№5. С. 19-21.
9. Верховцев, А.В. Аттестация работников организации / А.В. Верховцев. - М.: Инфра-М, 2009. - 32 с
10. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе [Текст] / В. Р. Веснин. - М.: ЮристЪ, 2011. - 496 с.
11. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент» [Текст] / О. С. Виханский. - М.: МГУ, 1998. – 211 с.

12. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала [Текст] / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2007. – 294 с.
13. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации. [Текст] / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 288 с.
14. Джонсон, Р. Системы и руководство [Текст] / Р. Джонсон. - М.: Советское радио, 2011. – 400 с.
15. Дульзон, А.А. Резерв кадров : планирование, отбор, развитие и оценка [Текст]: монография / А.А. Дульзон, О.М. Васильева, И.В. Волостнов, Л.А. Истигечева; под общ.ред. проф. А.А. Дульзона. - Изд-во Томского политехнического университета, 2009. - 292 с..
16. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 201 с.
17. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент [Текст] / Г.Г. Зайцев. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2012. – 302 с.
18. Ивановская, Л.В. Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии [Текст] / Л. В, Ивановская. - М.: МИУ, 1999.-223 с.
19. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст] / Дж. Иванцевич. - М.: Дело, 2013. – 302 с.
20. Кибанов, А.Я. Комплексное проектирование системы управления [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: МИУ, 1997. – 309 с.
21. Кибанов, А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием [Текст] / А. Я. Кибанов. - М.: МИУ, 2010. – 200 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус. - 357 с.

23. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов. - М.: ГАУ, 2013. – 154 с.
24. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии [Текст] / А. Я. Кибанов. - М.: Дело, 1999. - 412 с.
25. Кнорринг, А.И. Теория, практика и искусство управления [Текст] / А. И. Кнорринг. - М.: Дело, 1999. - 199 с.
26. Кондраков, Н.П. Эккаунтинг для менеджеров [Текст] / Н. П. Кондраков. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008. - 296 с.
27. Кочеткова, А.И. Психологические основы управления персоналом [Текст] / А. И. Кочеткова. - М.: Зерцало, 1999. - 303 с.
28. Кравченко, А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения [Текст] / А. И. Кравченко. - М.: ЮристЪ, 2011. - 114 с.
29. Кричевский, Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст] / Т. Кричевский. - М.: Дело, 2003. – 201 с.
30. Кузьмина, Т. Непростой путь аттестации персонала [Текст] / Т. Кузьмина // Служба кадров и персонал. - 2012. - № 3. - С. 18-22.
31. Лагина, Ш. Е. Организация работы с кадрами и её совершенствовании [Текст] / Ш.Е. Лагина. - М.: ВНИИ Эгазпром, 2010. - 295 с.
32. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] / М.И. Магура. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2011. - 368 с.
33. Магура, М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М. И. Магура. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2011. - 376 с.
34. Макаров, С.Ф. Менеджер за работой [Текст] / С. Ф. Макаров. - М.: ЮристЪ, 2013. - 291 с.
35. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон. - М.: Дело, 1992. – 204 с.
36. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение. Учебник [Текст] / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2014. - 562 с.

37. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. - М.: Юрайт, 2014. - 532 с.
38. Оллок, Д. Управление временем и рабочей нагрузкой [Текст] / Д. Оллок. - М.: Зерцало, 1998. - 198 с.
39. Основы управления персоналом [Текст] / Под ред. Генкина Б.М. - М.: Высшая школа, 1996. – 309 с.
40. Основы управления персоналом [Текст] / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.:ГАСБУ, 1996. – 200 с.
41. Папонова, Н.Е. Фирменный стиль и персонал организации [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия.-2016.-№2.
42. Пирогова, Ю.М. Какой начальник лучше? [Текст] / Ю. М. Пирогова // справочник кадровика.-2006.-№3.
43. Питерс, Т. В поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс.- М.: Прогресс, 2016. – 211 с.
44. Пихало, Т.В. Управление персоналом организации [Текст] / Т.В. Пихало. - М.: Форум, 2010. - 400 с
45. Платонова, Н.А. Аттестация в системе управления персоналом [Текст] / Н.А. Платонова // Дискуссия. 2012. - № 7. - С. 59-64
46. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В. П. Пугачев. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 250 с.
47. Самыгин, С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - М.: Зевс, 2007. -184 с.
48. Санталайнен, Т.Управление по результатам [Текст] / Т. Санталайнен. - М.: Издательская группа «Прогресс», 1993. – 231 с.
49. Система работы с кадрами управления. Под ред. Шаховой В.А. М.: Мысль,2004. – 204 с.
50. Система управления персоналом на предприятии. М.: Всероссийский центр производительности, 2003. – 113 с.

51. Скопылатов, И.А. Ефремов О.Ю. Управление персоналом [Текст] / И. А. Скопылатов. - СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2010.
52. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б. М. Смирнов - М.: ГАУ, 2016.- 237 с.
53. Сотникова, С.И. Управление карьерой [Текст] / С. И. Сотникова.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 276 с.
54. Социология и психология управления / Под ред. Епифанцева С.Н. Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. - 203 с.
55. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом? [Текст] / Э.Е. Старобинский. - М.: Бизнес - школа «Интел- синтез», 1995. – 261 с.
56. Стэнли, Янг. Системное управление организацией [Текст] / Я. Стэнли. - М.: Советское радио, 1972. – 323 с.
57. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин - М.: Финпресс, 2010. - 203 с.
58. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин - М.: Дело ЛТД, 1995. – 402 с.
59. Трейси, Диана. Менеджмент с точки зрения здравого смысла [Текст] / Д. Трейсяю - М.: Автор, 2003. – 238 с.
60. Туманова, О.М. Оценка персонала как составная часть оценки бизнеса [Текст] / О.М. Туманова // Управление человеческим потенциалом. 2012. - № 2. - С. 88-100.
61. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст] / В. М. Цветаева. - СПб: Питер, 2001. - 301 с.
62. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст] / Ю. А, Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 302 с.
63. Чернышев, В.Н. Человек и персонал в управлении [Текст] / В. Н. Чернышев. - СПб: Изд-во АЛЬФА, 1998. - 250 с.
64. Швальбе, Б. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса [Текст] / Б. Швальбе. М.: Финпресс, 2000. - 306 с.

65. Шекшня, С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие [Текст] / С. В. Шекшня. - М.: Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2006. – 311 с.
66. Шкатулла, В.И Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В. И, Шкатулла. - М.: Норма - Инфра - М , 2008. – 104 с.
67. Юнг, О.Р. Методические основы внедрения системы оценки и развития персонала [Текст] / О.Р. Юнг // Молодой ученый. 2009. - № 5. - С. 94-96.
68. Ягунова, Н. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления [Текст] / Н. Ягунова, М. Смагина // Проблемы теории и практики управления. 2010. - № 7. - С. 86-95
69. Ярославцева, А.С. Аттестация персонала: проблемы и решения [Текст] / А.С. Ярославцева, Т.Ю. Теплякова // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 частях. Часть 9. - Тамбов, ООО «Юком», 2014. - 183с.