

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**  
Дипломный проект студентки

**заочного отделения 5 курса группы 92071256**

**Безбородой Александры Геннадиевны**

**Научный руководитель  
д.э.н., профессор  
Третьякова Л.А.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

**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.....	78

## 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.

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 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 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. 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 аттестации, проводимой для дальнейшего продвижения по службе необходимо учитывать требования, диктуемые новой должностью и новыми обязанностями, в ходе проведения профессиональных знаний для занимания более высокой должности.

Прежде чем приступить к проведению аттестации персонала, руководитель должен четко обозначить этапы работы.

По итогам аттестации члены аттестационной комиссии выносят свою оценку касательно работы и данной организации.

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

Для этого количество запланированных почасовую заработную плату, далее к сумме прибавляется недополученная прибыль, связанная с невыполнением работником своих обязанностей при прохождении 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 видится консультация юриста.

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

3. Составление плана предстоящей аттестации. 4. Необходимо предусмотреть обратную связь, дающую каждому сотруднику собственные результаты, 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 недели до аттестации. Чаще всего это аттестационный лист и отзыв-характеристика.

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

<b>СОСТАВ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- председатель комиссии – руководитель организации;</li> <li>- заместитель председателя комиссии – заместитель руководителя;</li> <li>- организация по кадрам или руководитель службы управления персоналом;</li> <li>- члены комиссии – руководитель и главные специалисты <u>подразделений</u>.</li> </ul>

Рис. 1.3. Состав аттестационной комиссии

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

<b>ПОВТОРНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПРОВОДИТСЯ:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.;</li> <li>- при получении запроса другой организации в случае перевода туда работника;</li> <li>- при необходимости выявления причины неудовлетворительной работы всего персонала или отдельного работника (в случаях снижения эффективности труда, неблагоприятного социально-психологического климата и др.).</li> </ul>

Рис. 1.4. Причины проведения повторной аттестации

Работники, не подлежащие аттестации представлены на рисунке 1.5.

<b>РАБОТНИКИ, НЕ ПОДЛЕЖАЩИЕ АТТЕСТАЦИИ</b>	
–	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 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 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, 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 направленной на работу с кадровым резервом, 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 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 формальной выгоды от усилий, которые были затрачены на протяжении всех этапов работы по аттестации.

Так, основной целью 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. обсуждены с аттестуемыми.

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

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 специалистами, которые данную процедуру осуществляют.

Отдача от внедрения аттестации имеет прямую зависимость от тех установок, которые будут кадровой политики, используемой руководством.

Для минимизации возникающих в процессе аттестации трудностей и повышения ее эффективности При не соблюдении принципов объективной оценки, конфиденциальности полученных результатов, а так же не знании или не соблюдении 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 сформированные, 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 возможность более глубокого изучения кадров, улучшения их подбора, а так же расстановки и использования.

Аттестация оказывает стимулирующее воздействие на развитие творческой активности немаловажным в современных условиях [67, с. 96].

Аттестация дает возможность планирования основных управленческих решений, снабжает 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, 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 зависимость от степени подготовленности коллектива к проведению данной работы. Так, необходимо планомерное проведение аттестации, подразумевающих улучшение профессионально-квалификационной структуры кадров, рост содержательности их труда, формирование творческой и общественной активности сотрудников [60, с. 88].

Так же, одним их условий эффективной аттестации выступает реализация всех работ, имеющих 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.

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 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 путей, способствующих повышению отдачи от работников. Аттестация нацелена на выяснение дальнейших действий, направленных на улучшение и при оценки персонала

Данные критерии способствуют наиболее объективному оцениванию вклада работников 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:

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

где  $T_{\text{спис}}$  – 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 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 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 работника.

Оценка деловых и профессиональных направлена на результативности труда работников, а так же на оказание сильного воздействия на мотивацию работников к, а так же дают информацию о профессиональной непригодности или необходимости обучения отдельных работников.

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

где РПЗ<sub>2</sub> и РПЗ<sub>1</sub>- выполнение плановых заданий до и после внедрения мероприятий, %.

2. Годовой экономический эффект (Э<sub>г</sub>) (экономия приведённых затрат), руб.:

где  $C_1$  и  $C_2$  - себестоимость единицы продукции до и после внедрения мероприятия (текущие затраты), руб.;

$B_2$  - годовой объём продукции после внедрения мероприятий в натуральном выражении;

$E_n$  - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности;

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

3. Срок окупаемости единовременных затрат (Тед), лет (7):

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

$$\text{Э}_ч = \text{ЧПЗ} * П/100, (8)$$

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

5. Экономия от снижения текучести персонала, вызванной неудовлетворённостью организацией труда (Эс), руб. (9):

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

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 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.

Аттестация является одним из основных способов управления персоналом, а ее эффективность имеет прямую зависимость от степени технологичности 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. 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:

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.

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 – 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 – 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 снизилась на 46%. Причина снижения – рост прочих расходов.

Производительность труда работников в 2015 году снизилась на 52,9 %, а в 2016 году показатель возрос.

Размер фондоотдачи в 2015 году снизился на 62,9%, а в 2016 году показатель возрос на 33,3% – снижение выручки и рост стоимости основных фондов.

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

Показатель материалоотдачи в 2015 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 33,3%. Уровень рентабельности в 2015 году резко возрос. В 2016 году показатель снизился на 33,3% – 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 мобилизации внутренних ресурсов, с целью обеспечения текущей деятельности;
- своевременное выполнение обязательств перед партнёрами;
- контроль за рациональным использованием финансовых средств.

От организации деятельности организации.

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

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

Коэффициент финансовой, и демонстрирует какая часть имущества организации сформирована за счёт перманентного капитала (капитала, приравненного к собственному).

Таблица 2.3.

Формулы расчета показателей ООО «МарЛена»

Показатель	Расчетная формула	Экономическое содержание показателя
Коэффициент финансовой независимости	$K_{\text{авт}} = \frac{\text{собств. кап.}}{\text{валюта баланса}}$	Зависимость предприятия от внешних займов
Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{\text{ф уст}} = \frac{СК + ДО}{ВБ}$	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса
Коэффициент финансирования	$K_{\text{фин}} = \frac{СК}{ЗК}$	Отношение собственных источников к заемным средствам организации
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	$K_{\text{соотн заем и соб кап}} = \frac{ЗК}{СК}$	Оценка финансового положения организации

Коэффициент маневренности:	$K_{\text{маневр}} = \frac{стп1300 - стп1100}{стп1300}$	Способность организации поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнения оборотных средств в случае необходимости за счет собственных источников
Индекс постоянного актива:	$I_{\text{пост акт}} = \frac{стп1100}{стп1300}$	Показывает какая доля собственных источников средств направляется на покрытие внеоборотных активов

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

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 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 соответственно 1,2; 1,3; 2,1 руб. заемного капитала;

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

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



Так, выручка предприятия розничной торговли имеет ежедневное формирование и ежедневное 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 деятельности общества, а так же организует выполнение решений 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.

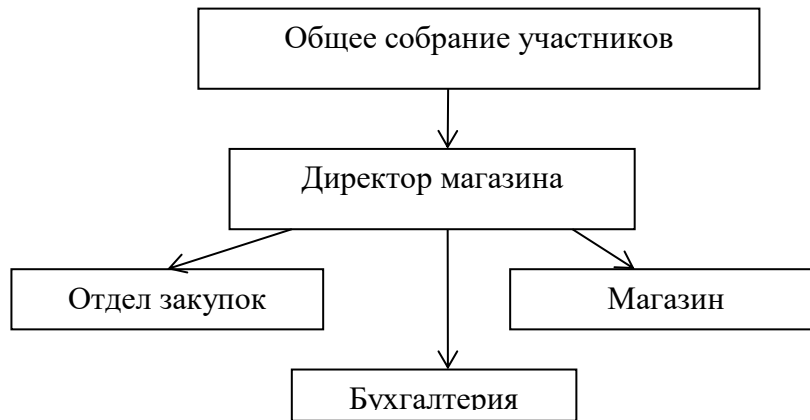


Рис.2.1. Организационная структура управления ООО «МарЛена»

Тип организационной структуры управления ООО «МарЛена» - линейный.

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

Рассмотрим объективные показатели системы управления персоналом ООО «МарЛена», так, можно прийти к выводу, что коэффициент оборота по приему на работу в 2016 году составил 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.

Коэффициент текучести кадров в 2016 году составил 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 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

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

Чср.сп - среднесписочная численность работников (или рабочих)

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.

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

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

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

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 «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 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 организацию, как следствие появляются новые идеи, а так же происходит создание новых возможностей, способствующих более активному организационному развитию.



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 сотрудников на руководящие должности, остальные работники набираются путем подачи объявлений в газету. Так же новые работники могут быть приняты на.

Четкая и эффективная система подбора персонала так же отсутствует.

Внутренний набор имеет преимущества, так как сотрудники уже адаптированы к условиям работы в 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:

Распределение функций управления персоналом в ООО "МарЛена"

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

Товаровед (старший продавец) планов потребности в подборе новых работников (по количеству и качеству), организация труда, расстановка рабочих мест (должностей), разработка программы мотивации и стимулирования персонала, контроль 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 которого определяется состав экспертной комиссии, включающей в свой состав главных специалистов организации или представителей руководящего прогнозируемых показателей деятельности организации, предварительно подготовленных руководителями отделов, на основе которых выносится решение о необходимости найма на работу новых сотрудников. Далее решение принимается положительного решения начинается процесс подбора сотрудников, за организацию которого, как правило, коммерческий директор. Кандидаты на предварительное анкетирование и собеседование с непосредственным руководителем отдела или его представителем, далее кандидат на вакантную 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 процесса процедуры подбора кадров заново. Такая система оценки является достаточно трудоемкой, ввиду

необходимости анкетирования и прохождения трех собеседований. Собеседование психологически вакантную должность.

Стратегия ООО «МарЛена» имеет направленность расширение деятельности, повышении уровня и качества предоставляемых организацией услуг увеличением производительности труда, а с целью определения численного состава кадров организации используется метод скорректированной экстраполяции, учитывающий изменения в соотношении 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 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 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 воспроизводство рабочей силы – ФОТ, расходы на подготовку, социальные выплаты и так далее.

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

Решение о найме на работу принимается руководством в случае наличия у кандидата установленных требований и анализа документов (диплома, рекомендаций, трудовой книжки. Испытательный случае его успешного прохождения работником проводится (ознакомление с особенностями кооперации и разделения труда в данной организации, с формальными взаимоотношениями в коллективе, с культурой к условиям труда). Данная процедура относится к тем сотрудникам, обратившимся в организацию из вне.

Отбор работников с целью перемещения на 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 директором принимается решение выдвижении кандидатур на замещение определяется их количество, и проводится внутренний поиск кандидатур.

- Начальник отдела маркетинга определяет состава кандидатур имеющимся вакантным должностям, с опорой на инструкции, которые определяют основные требования к уровню знаний и профессиональной области и опыту работы. Утверждает должностные инструкции директор.

- Далее выполняется анализ состава и и происходит составление списка перспективных сотрудников, который основан документации (личные дела (карточки), ведомости по использованию рабочего 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 - Заключение о соответствии или не соответствии кандидата выносится генеральным принимается окончательное решение.

Как правило, руководством используются расписание является документом, который регламентирует оплаты труда (оклада). Штатное расписание разрабатывается ежегодно.

Сумма премий составляет 60% от основного оклада положением об оплате труда руководителей и служащих ООО «МарЛена», а так же штатным расписанием. Премирование происходит за, которые определены производственными и должностными инструкциями. Предусмотрено понижение уровня оплаты труда на 20% за допущение производственных упущений, выявленных в результате 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 авансов.

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

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

Так же предусматривается в конце года.



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

1. Структура системы является неопределенной, нет достаточной четкости персоналом, наблюдается недостаточное внимание одним функциям и дублирование других.

2. Подбор персонала . Длительность системы собеседований приводит к большой трудоемкости при уделяется личностным характеристикам, которые во многом определяют не 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, 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 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 пропорций:

Учитывая плановые параметры производится расчет основных показателей на следующий год:

1. Число производительных часов на одно удостоверение
2. Необходимое число производительных
3. Число производительных часов на одного техника
4. Численность торговых работников 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%.

Тогда число производительных часов на 1тыс. руб. товарооборота (производительность труда) Число производительных часов на одно удостоверение =  $0,77 \setminus 1,14 = 0,67$

Требуемое число производительных часов  $45477,19/6480,5 = 7$  чел.

На основе приведенных выше расчетов, можно сделать вывод, что даже в случае роста товарооборота на 40% при 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 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, 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. 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, а так же увольнении работников.

Аттестация проводится ежегодно аттестационной комиссией, в состав которой входит генеральный директор и руководители подразделений). При осуществлении аттестуемого;

- докладе о результатах работы за прошедший год.

Результаты оценки имеют следующие формулировки:

- соответствует занимаемой должности;

- соответствует 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 источниках.

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, 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 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. 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 организации, дата проведения аттестации и список аттестуемых (с указанием должности и подразделения).

Голосование проводится в отсутствие аттестуемого, оценка деятельности аттестуемого сотрудника, а так же 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 предоставляются руководителю организации в установленные приказом сроки. Решение по итогам аттестации принимается руководителем.

Численность работников, повысивших процент выполнения плановых заданий в результате внедрения 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 системы аттестации персонала организации, а именно:

1. Руководитель организации ООО «МарЛена» воспринимает аттестацию как дополнительную 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 эффективности аттестации;
4. Ввиду возможных негативных последствий аттестации, таких как увольнение, понижение в должности построению объективной аттестационной системы;
5. Низкая информативная обученность членов аттестационной комиссии, ведущая к не грамотному в результате аттестации;

Таким образом, наблюдается необходимость разработки системы аттестации персонала, отвечающей 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 рационально наиболее подходящих, мотивированных кандидатов для работы.

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

Этап 1. Диагностика проблемы. Так, на первом этапе работы была выявлена необходимость необходимости 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 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 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 его личностные характеристики. Так, средствами данного метода искусственно создаются критические, стрессовые и сложные ситуации, что является актуальным, ввиду не 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, креативность, инициативность, умение работать в команде и так далее.

Еще одной важной областью, в которой может быть использован данный метод является возможность обучения и Центр оценки зачастую применяется и в сфере мотивации персонала организации, 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;
- 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, 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. 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 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 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 нетрадиционных.

Недостатки традиционных методов: (комбинированные, качественные, количественные) сфокусированы на отдельном и основываются на субъективном мнении



руководителя или окружающих. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно 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, качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не столько сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков. В-четвертых, нетрадиционные методы оценки легко и 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 и комплексность, является метод оценочных центров или "Assessment center".

Недостатки нетрадиционных методов: метод Assessment center может потребовать больших затрат времени и ресурсов. Также желательно, консультантов, 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 и проводить оценочные мероприятия, то он будет зависеть от окончательного решения по использованию того или иного метода. В основном речь идет о необходимости экспертов со стороны, т.к. внутри любой организации любой менеджер так или иначе (необязательно в строго формализованном виде). Качества же сотрудников, которые необходимо оценить определяются целями данной конкретной оценочной организации на конкретном этапе ее развития.

Этап 4. Окончательный выбор. Прежде чем принять окончательное решение по выбору того или иного метода, руководство организации результате аттестации, и то, с какой целью данная аттестация проводится. В нашем случае аттестация персонала ООО

«МарЛена» заключается в проведении регулярной ежегодной 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 обслуживании покупателей), их способность к дальнейшему развитию и совершенствованию, их способности и желанию предлагать и воплощать в жизнь новые идеи, т.к. динамично меняющихся условиях рынка зависит эффективность, успешность деятельности любой коммерческой 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 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, 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, , т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях;
- позволяет выявить социально – психологические, 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 Определившись с выбором метода аттестации, мы можем сделать окончательное решение и о субъекте оценки. Так как метод Assessment Center требует определенной 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 желательно включать представителей – например, начальника кадровой службы, для того, чтобы разрабатываемые и применяемые методики оценки в рамках Assessment Center как можно 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 персонала начальник издает приказ о проведении аттестации персонала с помощью выбранного метода. После проведения аттестации с помощью выбранного метода Assessment Center. На основании результатов аттестации принимаются управленческие решения о продвижении работников, об изменениях в системе мотивации, 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 достаточной основой для расчета экономической эффективности данного метода для организации

Для расчета экономической ассесмент-центра используются следующие формулы:

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

где РПЗ<sub>2</sub> и РПЗ<sub>1</sub>- выполнение плановых заданий до и после внедрения мероприятий, %.

2. Годовой экономический эффект ( $\Delta_r$ ) (экономия приведённых затрат), руб. (6):

$$\Delta_r = (C_1 - C_2) * V_2 - E_n * Z_{ед}, \quad (6)$$

где  $C_1$  и  $C_2$  - себестоимость единицы продукции до и после внедрения мероприятия (текущие затраты), руб.;

$V_2$  - годовой объём продукции после внедрения мероприятий в натуральном выражении;

$E_n$  - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности;

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

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

$$T_{ед} = Z_{ед} / (C_1 - C_2) * V_2, \quad (7)$$

Относительная экономия (высвобождение) численности работающих за счёт прироста производительности труда в  $\Delta_q = ЧПЗ * П/100$ , (8)

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

5. Экономия от снижения текучести персонала, вызванной неудовлетворённостью организацией труда ( $\Delta_c$ ), руб. (9):

$$\Delta_c = \quad (9)$$

где  $КТ_1$  - фактический коэффициент текучести, %;

$КТ_2$  - ожидаемый коэффициент текучести, %;

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

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

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

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

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

$$\text{Э}_у = \text{З}_п * \text{Э}_ч$$

3.

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

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

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

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию (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; помощью аттестации механизма обратных связей между руководством и ключевыми категориями персонала.

К социальным результатам внедрения предложений по совершенствованию,

- обеспечение сотрудников «МарЛена» необходимой информацией,
- распределение обязанностей работников,
- формирование создание благоприятного социально - психологического климата,
- повышение содержательности труда.

Таким образом, в результате реализации программы направленной на 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 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.

Современные условия труда, высокая конкурентность на рынке, финансово-экономические и уровень подготовки специалистов и проводить своевременное поощрение и взыскание по результатам деятельности. Поэтому очень важно проводить систематическую аттестацию персонала.

В результате 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 правления 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 в работе системы аттестации персонала:

- *неудовлетворительная структура системы управления персоналом*, которая характеризуется неопределенностью структуры,

недостаточной четкостью распределения функциональных обязанностей между работниками в области по управлению персоналом и недостаточным вниманием другим;

- *недостаточно эффективной системой подбора персонала*, которая характеризуется большой трудоемкостью при оценке кандидатов из-за длительной системы 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 обучения всех работников, а не только бухгалтеров, не использованием возможностей качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и 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), 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 к повышению трудовой активности.

С целью устранения данных недостатков и совершенствования системы управления персоналом создание 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. Варданын, И. Мотивационная система персонала [Текст] / И. Варданын // 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. Олкок, Д. Управление временем и рабочей нагрузкой [Текст] / Д. Олкок. - 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.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**



**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Общество с ограниченной ответственностью «МарЛена»

Утверждаю

Директор Попова /М.Ю Попова

Положение об аттестации персонала

Старый Оскол 14 сентября 2016 г.

**I. Общие положения**

1. Аттестация сотрудников проводится с целью определения соответствия их квалификации занимаемым должностям, выявления их потенциальных возможностей, стимулирования роста профессионализма, определения необходимости повышения квалификации.

2. Аттестация проводится в форме тестирования.

3. Очередная аттестация проводится один раз в два года.

**II. Подготовка аттестации**

1. Аттестация проводится в соответствии с графиком, который разрабатывает отдел кадров и утверждает директор. Проведение аттестации не должно совпадать с периодом массовых отпусков (апрель - сентябрь).

2. График проведения аттестации доводится до сведения аттестуемых под роспись не позднее, чем за один месяц до даты начала проведения аттестации.

3. Аттестацию проводят аттестационные комиссии в составе пяти человек, которые назначаются приказом директора для каждого структурного подразделения.

4. В состав аттестационной комиссии включаются:

- председатель - заместитель директора;

- члены комиссии - начальник отдела кадров, начальник подразделения, непосредственный руководитель аттестуемых работников, эксперт по профильной специальности из числа ИТР или со стороны.

5. Отдел кадров не позднее чем за две недели до даты проведения аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого сотрудника:

- копии документов о профессиональном образовании;
- копии документов о повышении квалификации;
- выписку из трудовой книжки;
- должностную инструкцию;
- характеристику от руководителя;
- отзывы клиентов;
- аттестационный лист по итогам прошлой аттестации.

6. Аттестуемые работники не менее чем за 14 дней до даты проведения аттестации должны быть ознакомлены с представленными в комиссию материалами. Они имеют право представить в комиссию недостающие документы, которые могут повлиять на результаты аттестации.

7. Не менее чем за 14 дней до даты проведения аттестации аттестуемый сотрудник вправе ознакомиться с тематикой предстоящего тестирования. Тесты составляет профильный специалист и утверждает председатель аттестационной комиссии.

### III. Проведение аттестации

1. Аттестационная комиссия правомочна проводить аттестацию при участии в ее заседании не менее  $2/3$  членов комиссии.

2. Аттестуемый обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке аттестация может быть перенесена, но не более чем на две недели. При повторной неявке без уважительных причин сотрудник признается неаттестованным.

3. В ходе аттестации члены аттестационной комиссии:

- изучают представленные в комиссию документы;
- заслушивают непосредственного руководителя аттестуемого;
- проводят тестирование аттестуемого;

- оценивают квалификацию аттестуемого и его соответствие занимаемой должности (выполняемой работе);

- составляют рекомендации о профессиональной подготовке аттестуемого, его переводе, увольнении;

- знакомят аттестуемого сотрудника с результатами аттестации.

4. Оценка соответствия аттестуемого занимаемой должности (выполняемой работе) дается в следующих формулировках:

- а) соответствует занимаемой должности (выполняемой работе);

- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы

и

- выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

- в) не соответствует занимаемой должности;

- г) соответствует занимаемой должности и рекомендован для перевода на вышестоящую должность.

5. Оценка аттестуемого принимается открытым голосованием членов комиссии в отсутствие аттестуемого сотрудника. Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов сотрудник признается соответствующим занимаемой должности (выполняемой работе).

6. Результаты аттестации (оценки и рекомендации) заносят в аттестационный лист, который подписывают все голосовавшие члены аттестационной комиссии, а затем и аттестуемый. Аттестационный лист хранится в личном деле сотрудника

#### IV. Результаты аттестац

1. Руководитель подразделения, в котором трудится аттестуемый работник, обязан в недельный срок после проведения аттестации довести до сведения директора результаты аттестации. В представлении должны быть указаны рекомендации о продолжении (прекращении) трудовых отношений,

переводе, об изменении (сохранении) объема выполняемых работ, о размере заработной платы, необходимости повышения квалификации работника.

2. Директор не позднее чем в двухмесячный срок с момента проведения аттестации принимает решение:

- оставить работника на прежней должности;
- с согласия работника перевести его на другую работу с повышением или понижением в должности;
- изменить существенные условия труда (объем должностных обязанностей, размер оплаты труда, режим труда и отдыха и пр.);
- уволить работника с занимаемой должности в связи с несоответствием занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

3. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Общество с ограниченной ответственностью «МарЛена»

Утверждаю

Директор Попова /М.Ю Попова

Старый Оскол 14 сентября 2016 г.

В целях проверки соответствия работников ООО "Новопродукт" занимаемым должностям

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Провести плановую аттестацию сотрудников отдела продаж и отдела закупок с 01.10.2009 по 30.10.2009. Тестирование аттестуемых работников провести с 15 по 23 октября 2009 г.

2. Подготовить список работников, подлежащих аттестации, и график аттестации - начальнику отдела кадров Емельяновой Н.П.

3. Создать аттестационную комиссию в составе:

Председатель - заместитель директора Скворцов Павел Анатольевич.

Секретарь - Шуляева Анна Викторовна.

Члены комиссии:

- директор департамента реализации Кузнецов Андрей Петрович;

- начальник отдела кадров Емельянова Надежда Петровна;

- начальник отдела продаж Жулин Сергей Семенович;

- начальник отдела сбыта Моисеев Аркадий Павлович.

4. Начальникам отделов подготовить характеристики на аттестуемых работников и представить их в аттестационную комиссию до 30.09.2009.

5. Начальнику отдела кадров Парамоновой М.А. организовать методическую подготовку проведения аттестации.

6. Председателю аттестационной комиссии - предоставить материалы аттестации директору в срок до 29.10.2009.

7. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

Общество с ограниченной ответственностью «МарЛена»

Утверждаю

Директор Попова /М.Ю Попова

Старый Оскол 14 сентября 2016 г.

/п	ФИО сотрудника	Дол жность	Дата проведения аттестации	Дата представления в комиссию документов
	...	...	...	...

## Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_
2. Год, число и месяц рождения \_\_\_\_\_
3. Сведения о профессиональном образовании, наличии ученой степени, ученого звания \_\_\_\_\_
4. Наименование занимаемой должности на момент аттестации и дата назначения на должность менеджер I категории, 12 марта 2008 г.
5. Стаж работы по должности 1 год 5 месяцев
6. Общий трудовой стаж 7 лет 8 месяцев
7. Вопросы, заданные сотруднику, и краткие ответы на них:  
 Вопрос: возможно ли на счете-фактуре поставить факсимильную подпись?  
 Ответ: нет, так как проставление факсимиле является нарушением порядка оформления данного документа.
8. Замечания и предложения аттестационной комиссии  
 \_\_\_\_\_
9. Рекомендации предыдущей аттестации (ненужное зачеркнуть):  
 - выполнены;  
 - выполнены частично;  
 - не выполнены.  
Работник соответствует занимаемой
10. Решение аттестационной комиссии Работник соответствует занимаемой должности и рекомендован на вышестоящую должность.
11. Количественный состав аттестационной комиссии 5 человек  
 На заседании присутствовало \_\_\_\_\_ членов комиссии  
 Количество голосов "за" \_\_\_\_\_, "против" \_\_\_\_\_
12. Примечания \_\_\_\_\_

---

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Секретарь комиссии \_\_\_\_\_

Члены комиссии:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата проведения аттестации 16 октября 2016 г.

С аттестационным листом ознакомлен(а) \_\_\_\_\_

М.П.



**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

Общество с ограниченной ответственностью «МарЛена»

Директор Попова /М.Ю Попова

Старый Оскол 14 сентября 2016 г.

Протокол N 6

заседания аттестационной комиссии

Присутствовали:

Председатель комиссии - заместитель директора П.А. Скворцов.

Члены комиссии:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Секретарь - \_\_\_\_\_

На заседании аттестационной комиссии был рассмотрен вопрос о соответствии \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ занимаемым должностям \_\_\_\_\_.

Аттестационная комиссия пришла к заключению:

1. Зорин Дмитрий Иванович не соответствует занимаемой должности.
2. Балашова Елена Юрьевна соответствует занимаемой должности и рекомендована для перевода на вышестоящую должность менеджера I категории.

Председатель комиссии \_\_\_\_\_

Члены комиссии:

\_\_\_\_\_

Секретарь комиссии \_\_\_\_\_

