

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 92071256
Медведевой Ирины Владимировны

Научный руководитель
к.психол.н., доцент
Шитова Н.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Деловая оценка персонала: понятие, цели, принципы, этапы	7
1.2 Методы профессиональной оценки персонала.....	13
1.3 Организация процесса аттестации персонала.....	17
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРАКТИРЪ».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Трактиръ».....	29
2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Трактиръ».....	35
2.3 Анализ системы аттестации персонала в ООО «Трактиръ».....	41
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ТРАКТИРЪ».....	45
3.1 Оптимизация системы аттестации персонала в ООО «Трактиръ»..	45
3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

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

Аттестация персонала проводится для того, чтобы определить уровень трудовых ресурсов профессиональной подготовки и соответствия занимаемой ими должности, а также решить вопрос о присвоении им квалификационного разряда. Таким образом, она призвана выявить результаты деятельности, деловые и личностные качества сотрудника, стимулировать их творческий рост и активность, повысить квалификацию, обеспечить возможность продвижения по служебной лестнице.

Для ООО «Тракторъ» система оценки и аттестации персонала не только является важным направлением работы с кадрами, но и требует совершенствования данного процесса. Оценка и аттестация дает возможность решать следующие кадровые задачи: оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников; снизить затраты на обучение; поддержать у сотрудников чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию; разработать кадровые программы обучения и развития персонала.

Степень разработанности темы. В настоящее время тема оценки и аттестации персонала основательно разработана такими известными авторами в области управления персоналом как: Т.Ю. Базаров, Е.А. Борисова, П.Ф. Друкер, Р.Л. Дафт, А.Я. Кибанов, Т. Питерс, Д. Синк и Р. Уотермен и др. В последнее время в периодической печати уделяется внимание вопросу в области применения инновационных методов оценки и аттестации персонала, таких как «Метод 360°», Assessment Center.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Тракторъ».

Предмет исследования – совершенствование системы аттестации персонала в ООО «Тракторь».

Цель исследования состоит в разработке проекта совершенствования системы аттестации персонала в ООО «Тракторь».

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

1. Провести концептуально-теоретический анализ существующих теорий аттестации персонала и подходов к разработке системы оценки персонала в современных организациях;

2. Исследовать кадровые процессы и систему управления персоналом ООО «Тракторь»;

3. Провести анализ системы оценки и аттестации персонала в ООО «Тракторь»;

4. Разработать проект совершенствования системы аттестации сотрудников ООО «Тракторь».

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных авторов, посвященных проблемам оценки и аттестации в организациях различных форм собственности. Особое место среди них занимают работы Т.Ю. Базарова, Е.А. Борисовой, В.Р. Веснина, А.Я. Кибанова, В.А. Спивак, Н.В. Чижова и др., а также статьи из периодических изданий «Справочник по управлению персоналом», «Экономика и жизнь». При разработке проекта проанализирован Трудовой кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, нормативная база для проведения оценки персонала организации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в возможности использования на практике разработанных рекомендаций по совершенствованию системы оценки и аттестации персонала, которые позволят организации повысить эффективность аттестационных мероприятий и оптимизировать использование кадрового потенциала учреждения, а так же усовершенствовать систему оценки и аттестации, в соответствии с динамично меняющимися социально-экономическими условиями.

Информационная база исследования включает в себя основные положения отечественных и зарубежных авторов в области оценки персонала, а также теоретические разработки в области аттестации, нормативные документы предприятия, такие как Устав, должностные инструкции.

Методы исследования:

- 1) организационные методы – комплексный, сравнительный;
- 2) эмпирические методы – анализ документов, методы опроса, SWOT-анализ, методы проектирования;
- 3) методы обработки информации – качественный и количественный;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Текст исследования изложен на 89 страницах, иллюстрирован 7 таблицами, 8 рисунками. Список литературы представлен 64 источниками.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

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

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений [28, с.197].

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

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

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

Можно выделить следующие основные цели оценки персонала в компании

- Оптимизация организационной структуры;
- Совершенствование и изменение системы управления;
- Диагностика и построение систем материального стимулирования;
- Обоснованное, системное обучение персонала;

- Формирование кадрового резерва;
- Отбор кандидатов при приеме на работу;
- Планирование карьеры сотрудников;
- Контроль эффективности персонала.



Рис.1.1 Взаимосвязь системы оценки с системой управления персоналом

Оценка персонала дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- Снизить риск выдвижения некомпетентных работников;
- Снизить затраты на обучение;
- Поддержать чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию;
- Организовать обратную связь с работниками относительно качества

их работы;

- Разрабатывать программы обучения и развития персонала.

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

Принципы эффективной системы оценки:

- Нацеленность на совершенствование работы;
- Тщательная подготовка;
- Конфиденциальность;
- Надежные, унифицированные критерии;
- Достоверность методов;
- Предоставление сотрудникам «обратной связи» по результатам оценки.

При выборе системы оценки персонала особое внимание обращается на ее соответствие другим направлениям кадрового менеджмента — системе компенсаций, планированию карьеры, профессиональному обучению и т. д. Для получения точных результатов и качественной обратной связи процедуры оценки должны быть встроены, «вживлены» в текущее управление [37, с.169].

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо: установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки; выработать политику проведения оценок результативности труда; обязать определенных лиц производить оценку результативности труда; обязать лица, проводящие оценку, собирать данные от результативности труда; обсуждать оценку с

работником; принять решение и вести документацию оценок.

Можно выделить следующие виды оценок:

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

□ Информационная оценка, которая служит поводом для откровенного разговора о проблемах организации, способствует активизации внутреннего соревнования; мотивационная оценка, которая является основой: обоснования изменения в оплате труда; активизации мотивирующих факторов труда; установления целей развития работника (условий дальнейшего карьерного роста) [39, с.192].

Составляющие процедуры оценки:

1. Объект оценки: деятельность (ее сложность, эффективность, качество, отношение к работе и т. д.); достижение целей, количественные и качественные результаты, индивидуальные показатели и вклад в общие результаты подразделения и организации в целом; качества сотрудника (знания, навыки, черты характера) и степень их выраженности.

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

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

4. Критерии оценки.

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

6. Степень охвата персонала (глобальная или локальная оценка, оценка

группы лиц или отдельного сотрудника).

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

Периодичность проведения оценки определяется спецификой бизнеса, финансовыми циклами (подведение итогов финансовой деятельности компании) и конкретными функциями сотрудника. Можно оценивать сотрудников ежемесячно, но окончательная оценка в этом случае оценки — например, по результатам обучения, адаптации сотрудника и т.д. [61, с.253].

Рекомендуемая периодичность текущей оценки персонала — не реже одного раза в год. При необходимости проводятся дополнительные виды оценки — например, по результатам обучения, адаптации сотрудника.

Деловая оценка состоит из следующих этапов:

1. Подготовительный этап по организации системы оценки, включающий в себя: разработку методики оценки и установление стандартов результативности труда по каждому рабочему месту, определение критериев оценки; выработку механизма проведения деловой оценки; определение состава оценочной комиссии, места. Времени и сроков оценки; разработку процедуры обработки результатов оценки и подведения ее итогов; определение порядка документационного и технического обеспечения процесса оценки; установление порядка консультирования оценочной комиссии со стороны разработчиков методики и экспертов;

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

3. Обобщение информации, полученной в результате первичной оценки;

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

5. Формирование оценочным комитетом экспертного заключения по

результатам деловой оценки;

6. Принятие решения и документирование итогов оценки [13, с.59].

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

1.2 Методы профессиональной оценки персонала

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

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

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

Количественные методы – это все методы, включающие числовую оценку уровня качеств работника.

К ним относятся методы:

1. Шкалирования, предполагающие балльное определение значений показателей, где баллы отражают степень выраженного показателя;
2. Альтернативного ранжирования, согласно которому по каждому показателю составляются ранжированные ряды сотрудников;
3. Парного сравнения (альтернативных характеристик), согласно которому проводится последовательное сравнение по определенному показателю рейтингов сотрудников друг с другом;
4. Заданного распределения оценок, в соответствии с которым заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам;
5. Управление по целям, суть которого заключается в предварительном установлении целевых показателей работы и в последующем их сопоставлении с результатами и эффективностью труда работников; на основании этой информации устанавливается вклад каждого сотрудника в достижение целей организации.

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

Традиционно деятельность сотрудников оценивают с нескольких точек зрения — по достигнутым результатам (управление по результатам), по выполнению функций (аттестация деятельности), по профессиональному потенциалу (личностным и деловым качествам). Каждый из подходов имеет свои сильные и слабые стороны [32, с.341].

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

методов оценки. Проанализируем каждый из них.

Биографический. Анализ анкетных данных: листка по учету кадров, личных заявлений, автобиографии, документов об образовании, характеристик.

Интервьюирование (собеседование). Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных.

Тестирование. Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов (с последующей расшифровкой).

Программированный. Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов.

Анкетирование. Оценочная анкета представляет собой набор вопросов, на которые должен ответить сотрудник. Специалист, проводящий оценку (оценщик), анализирует наличие или отсутствие указанных черт и отмечает подходящий вариант.

Метод сравнительных анкет. Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик делает пометку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Из суммы пометок складывается общий рейтинг анкеты данного работника.

Описательный. Оценщик должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения сотрудника, составить список его основных достижений и сильных сторон. Отчет должен опираться на реальные факты.

Наблюдение. Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) или в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и «фотографии рабочего дня». Оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

Метод «360 градусов». Сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться,

но все оценивающие заполняют одинаковые бланки. Цель метода - получить всестороннюю оценку аттестуемого.

Ранжирование. Сравнение между собой работников, оцениваемых по выбранному критерию, их расположение в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе).

Сравнение по парам. В группе участников, работающих на аналогичных должностях, сравнивается каждый с каждым, после чего подсчитывается, сколько раз сотрудник оказывался лучшим в своей паре.

Рейтинг, или метод сравнения. Оценка соответствия работника занимаемой должности. Важнейший компонент данного вида оценки - список задач, которые должен выполнять аттестуемый. После составления этого списка изучается деятельность сотрудника с учетом времени, затрачиваемого им на принятие решений, и способов выполнения поставленных задач. Затем оцениваются перечисленные в списке качества аттестуемого, например, по 7-балльной шкале. Анализируется соответствие выявленных оценок эталонным, либо сравниваются результаты сотрудников, работающих на аналогичных должностях.

Метод инцидентов. Сравниваются только достижения и проступки работников за отчетный период. В целях усовершенствования метода оцениваемые факторы следует ранжировать.

Стандарты исполнения. Метод позволяет оценить, достиг ли сотрудник результата, который считается нормой для данной должности. Способы определения рабочих стандартов: средняя продукция рабочей группы, время выполнения, работы по образцу, экспертное заключение.

Оценка по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты по оценке готовят описания «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных («решающих») ситуациях. Описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику и в соответствии с рубрикаторм вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется в оценке деловых качеств сотрудника.

Метод независимых судей. Независимые члены комиссии (6-7 человек) задают оцениваемому сотруднику вопросы по разным сферам деятельности. Процедура напоминает перекрестный допрос. Судьи фиксируют верные и неверные ответы. По окончании процедуры выдается заключение. Возможна и компьютерная обработка ответов работника, тогда заключение выдает специальная программа.

Экспертные оценки. Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника.

Критический инцидент. Создание критической ситуации и наблюдение за поведением сотрудника в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в стрессовой ситуации).

Деловая игра. Проведение деловой игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям (например, «генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель» и др.) и оценка способности работы в малой группе.

Анализ конкретных ситуаций (кейсы). Моделирование конкретной производственной ситуации. Задача сотрудника – анализ и подготовка предложений по ее разрешению.

Анализ достижения целей. Сравнение плановых ключевых показателей деятельности с фактическими. Оценка результатов проводится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

Оценка на основе моделей компетенций. Модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках корпоративной культуры организации. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетенций – основание для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов (конкретные

результаты профессиональной деятельности) и является предметом оценки, самооценки и независимой экспертизы.

Самооценка. Самоанализ работника по заданным критериям.

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

1.3 Организация процесса аттестации персонала

Аттестация персонала – это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности. Аттестация персонала направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление степени их соответствия занимаемой должности [10, с.171].

Аттестация персонала – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

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

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

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации,

улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

Основными целями аттестации являются:

□ Оказание помощи менеджеру при принятии решения о размере прибавки к вознаграждению на основании заслуг работника;

□ Определение пути наиболее эффективного использования работника, например, следует ли его оставить в прежней должности, или перевести, или продвинуть, или понизить в должности, а то и вовсе уволить;

□ Выявление необходимости обучения работника на внутрифирменной базе, т.е. тех областей работы, в которых возможна более эффективная работа персонала в процессе его обучения;

□ Мотивация работника к более эффективному выполнению им своих должностных обязанностей путем совместного обсуждения результатов его работы, признания его заслуг и предоставления ему возможности обсудить свою работу с руководителем [21, с.67].

Организация аттестации работников проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации;
2. Проведение аттестации;
3. Подведение итогов аттестации [2, с.128].

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

Организационные процедуры.

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

организации, участвующих в подготовке и проведении аттестации, должно быть общее понимание.

2. Определить критерии, по которым будет проводиться оценивание сотрудников. Выбор показателей (критериев) для аттестации зависит от целей оценки кадров и требований, которые ставятся перед аттестацией. Критерии могут быть различными, но основными из них являются: объем работы; качество работы; личное поведение по отношению к другим работникам; дисциплинированность, обладание способностями и навыками, необходимыми для данной должности; инициативность, стремление взять на себя большую ответственность, обладание способностями и навыками, которые выходят за рамки занимаемой должности.

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

- Формирование высококвалифицированного кадрового состава соответствующих учреждений, организаций, компаний и т.д.;

- Установление степени реального соответствия руководителей и специалистов занимаемой должности;

- Выявление перспективы применения потенциальных возможностей руководителей и специалистов;

- Определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки руководителей и специалистов;

- Обеспечение возможности профессионального и служебного роста, движения кадров;

- Эффективное использование каждого сотрудника в соответствии с его специальностью и уровнем квалификации;

- Стимулирование роста профессионализма сотрудников и др.

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

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

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

7. Составить план аттестации и план действий по итогам аттестации. Обязательно предусмотреть обратную связь сотрудникам, каждый из них имеет право знать о результатах своей оценки. А в случаях несогласия – обсудить с руководителем спорные моменты [11, с.252].

Эффективность аттестации в значительной степени зависит от качества документов, необходимых для ее проведения, и от четкой регламентации порядка хранения и анализа собранной информации. Документальное сопровождение аттестации необходимо реализовать в нескольких направлениях:

1. Разработка Положения о проведении аттестации (или доработка уже существующего положения с учетом требований сегодняшнего дня) – основного документа, регламентирующего порядок подготовки, проведения аттестации и действий по результатам аттестации. Каждый сотрудник, подлежащий аттестации в компании, должен быть с ним ознакомлен;

2. Предложения по составу аттестационной комиссии руководителю предприятия представляет руководитель службы управления персоналом (отдела кадров). Комиссия должна быть разноплановой – в ней обязательно должны присутствовать люди, которые работают в дирекции. Иногда в нее входят руководители подразделений, которые как бы используют своих сотрудников как базу данных, формируя в процессе свои собственные группы. В число оценивающих не должны входить лица, проявившие ранее ярко выраженную необъективность. При выборе субъекта оценки необходимо учитывать социально-психологическую позицию работников, которые выступают в роли оценивающих и оцениваемых, их официальные и неофициальные отношения. Формируя коллектив экспертов, можно исходить не только из соображения «достойность» кандидатов, но и использовать специальные приемы. Один из них состоит в том, что после составления предварительного списка каждому из предполагаемых экспертов предлагается назвать какое-то количество работников, наиболее пригодных для этой цели. По частоте перекрестных упоминаний работников можно судить об авторитетности и пригодности каждого для включения в состав экспертной группы. Вопрос о необходимом количестве экспертов решается по-разному. Большинство специалистов ограничивает численность группы экспертов числом 12-15 человек, а для небольшого предприятия или подразделения — 7-9 человек. При этом по возможности следует стремиться к включению в число экспертов лиц, различных по полу, возрасту, стажу работы. Это позволит провести оценивание более глубоко. Полномочия аттестационной комиссии распространяются на весь срок, определенный в приказе, что обеспечивает необходимую стабильность ее работы [14, с.173].

В состав аттестационной комиссии входят:

□ Председатель комиссии – руководитель (заместитель руководителя) организации;

□ Заместитель председателя комиссии – заместитель руководителя организации по кадрам или руководитель службы управления персоналом (отдела кадров);

□ Секретарь комиссии – ведущий работник службы управления персоналом (отдела кадров);

□ Члены комиссии – руководители и главные (ведущие) специалисты подразделений, представители кадровой и юридической служб, психолог, социолог (если имеются), представители профсоюзной организации, а также высококвалифицированные специалисты вузов и других организаций по профилю (специальности) аттестуемых.

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

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

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

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

7. Определение порядка обработки, анализа и хранения информации, полученной в результате проведения аттестации. Конкретная форма

аттестационного листа может быть разной в зависимости от разработанных требований и профессиональной группы, к которой относятся работники, проходящие аттестацию [14, с.125].

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

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

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

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

Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с составленным на него отзывом не менее чем за две недели до начала проведения аттестации. В случае несогласия с представленным отзывом аттестуемый вправе заявить об этом и представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей трудовой деятельности за предшествующий период [19, с.130].

Помимо отзыва (характеристики), в аттестационную комиссию представляются аттестационные листы предыдущих аттестаций (если таковые проводились).

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

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

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

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

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

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

В обязанности секретаря аттестационной комиссии входит протоколирование хода заседания.

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

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

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

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

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

Обсуждение деятельности работника и формирование заключения производятся в отсутствие аттестуемого. Результаты аттестации заносятся в

аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

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

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

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

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

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

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

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

степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации, развитие работников и совершенствование процесса управления персоналом.

5. Руководителям и специалистам, осуществляющим оценку работы персонала, следует помнить о ее влиянии на широкий круг психологических аспектов организационного поведения, таких, как мотивация, самоуважение и самооценка работников, уровень ответственности, удовлетворенность работой, дисциплина, уровень приверженности работников своей организации, готовность работать с полной отдачей сил и т.п. Если результаты оценки ограничиваются лишь вопросами оплаты труда, то это резко обедняет набор тех стимулов, возможностей и выгод для организации, которые потенциально заложены в системе оценки [29, с.132].

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

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

При увольнении наличие задокументированных данных о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Таким образом, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном

развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении человеческого ресурса, который и является тем самым орудием, которое в умелых руках всегда принесет пользу своей организации.

ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРАКТИРЬ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Тракторь»

Общество с ограниченной ответственностью «Тракторь» зарегистрировано 27.10.2010г. Общество находится по адресу: 309504, Белгородская область, г. Старый Оскол, мкр. Интернациональный, д.30. Основным видом деятельности компании является розничная торговля пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах. Обществу с ограниченной ответственностью «Тракторь» присвоены: ИНН 3128079017, КПП 312801001, ОГРН 1103128005782, ОКПО 67197420. Размер уставного капитала 10 000 руб.

Согласно ОКПД Общество предлагает товары и услуги:

Услуги по розничной торговле растительными маслами в специализированных магазинах;

Услуги по розничной торговле чаем, кофе, какао в специализированных магазинах;

Услуги по розничной торговле прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах;

Услуги по розничной торговле мукой и макаронными изделиями в специализированных магазинах;

Услуги по розничной торговле крупами в специализированных магазинах;

Услуги по розничной торговле молочными продуктами в специализированных магазинах;

Услуги по специализированной розничной торговле пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки;

Услуги по розничной торговле яйцами в специализированных магазинах;

□ Услуги по розничной торговле молочными продуктами и яйцами в специализированных магазинах;

□ Услуги по розничной торговле солью в специализированных магазинах.

Дополнительной сферой деятельности компании является предоставление услуг общественного питания. За время существования ООО «Трактирь», компания открыла кафе в г. Старый Оскол, которое работает с 2014 года. На сегодняшний день в административных помещениях кафе «Трактирь» расположены: бухгалтерия, отдел кадров ООО «Трактирь».

Кафе рассчитано на 80 посадочных мест. В состав здания входят: два торговых зала, бар, производственные помещения, административные помещения, складские помещения, бытовые помещения для персонала, технические.

В состав производственных помещений входят: горячий цех, холодный цех, моечная кухонной посуды, моечная посуды.

К административным помещениям причисляют кабинет директора, бухгалтерию, отдел кадров, кабинет администраторов.

В число складских помещений входят: склад хозяйственных принадлежностей, пищевой склад, складские холодильные и морозильные камеры.

К бытовым помещениям относят раздевалку для персонала, душевую и туалетные комнаты. К техническим помещениям относят вентиляционную, щитовую и тепловой узел. В фойе кафе предусмотрены: гардероб, туалетные комнаты, пост охраны.

Кафе «Трактирь» объединяет в себе русскую и итальянскую кухни. В связи с этим, интерьер зала так же разделён на зал в русском и зал в итальянском стиле. При отделке залов были использованы современные материалы, а также дерево и ткани. Мебель повышенной комфортности в соответствии с интерьером кафе. Кресла мягкие с подлокотниками. Для оформления залов и помещений для потребителей используются изысканные

и оригинальные декоративные элементы (светильники, драпировки, картины и т.д.). Зал «Италия» выполнен в пастельных тонах. Камин, итальянская декоративная плитка, картины со знаменитыми местами Италии – всё это даёт возможность погрузиться в атмосферу этой страны.

Для любителей современной русской кухни, кафе предлагает зал, выдержанный в русском стиле. Дизайн интерьера зала подчёркивает название «Трактирь». Потолок украшен переплетением мелких планок, словно просыпали деревянные палки, а они не упали вниз, а взлетели к потолку. Помещение полностью выдержано в традициях русского зодчества. Основным материалом для строительства и создания мебели является дерево. Стилистические светильники, настенные рисунки, выполненные росписью под хохлому, создают интерьер настоящей России. Открытый бар с поварами даёт возможность гостям наблюдать за приготовлением блюд.

В кафе играет приглушенная классическая музыка, что создаёт атмосферу уюта. В праздничные и выходные дни для гостей кафе accompanies живая музыка на фортепиано. Для создания оптимального микроклимата в кафе имеется система кондиционирования воздуха.

Таким образом, на сегодняшний день, кафе «Трактирь» является одним из популярных заведений города Старый Оскол.

Рассмотрим организационную структуру объекта исследования (рис. 2.1). Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий между руководящими кадрами фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений.

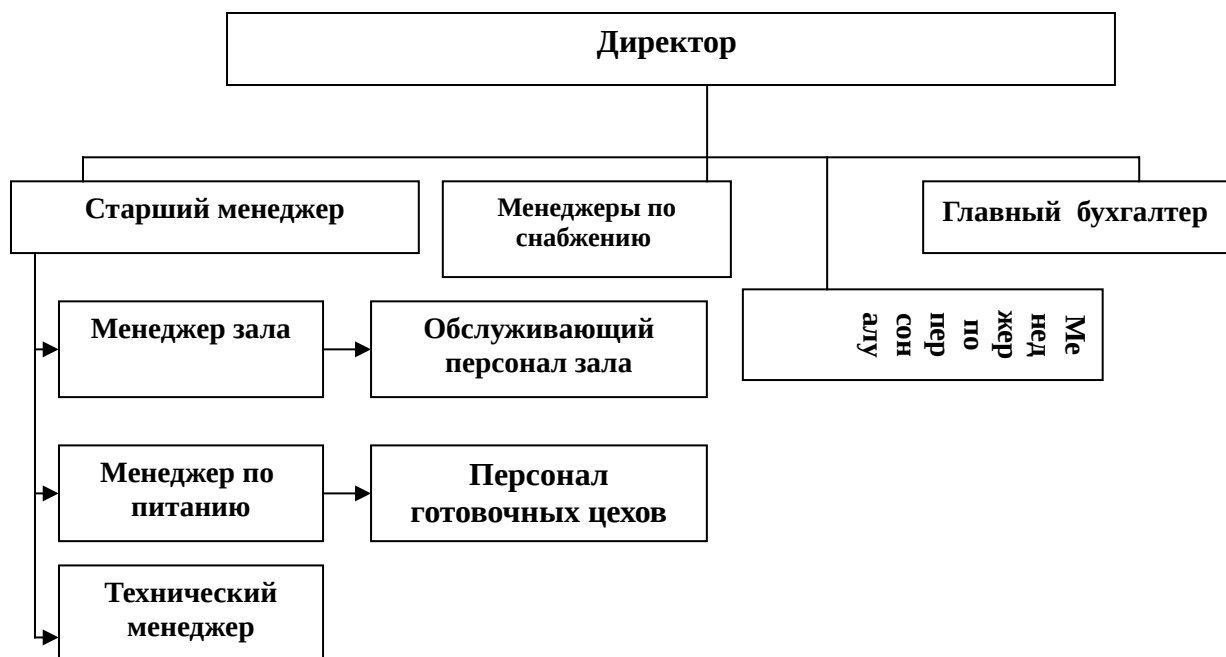


Рис. 2.1 Организационная структура ООО «Трактор»

Организационная структура ООО «Трактор» имеет линейно-функциональный характер, что объясняется фактически неразрывным основным производственным процессом. Характерной чертой таких организаций является группировка персонала по отдельным функциональным направлениям деятельности: производство, сбыт, финансы и т.д.

Достоинства структуры:

□ Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием расчетов, материально-технического обеспечения и т. д;

□ Построение связи «руководитель-подчиненный» по иерархической лестнице, при которой работник подчинен только одному руководителю.

Недостаток структуры:

□ Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями.

Рассмотрим функциональные обязанности сотрудников ООО «Трактирь». Директор выполняет следующие задачи:

- осуществляет финансовый контроль за деятельностью организации;
- отвечает за проведение маркетинговых, рекламных, PR - мероприятий;
- осуществляет кадровое планирование;
- взаимодействует с надзорными службами.

Старший менеджер осуществляет контроль за производственными процессами, происходящими на кухне и в зале кафе. Он подчиняется непосредственно директору.

Менеджеры зала, отвечают за то, чтобы в зале поддерживалась чистота, вовремя производилась подача блюд, чтобы все работники четко и своевременно выполняли свои функции, также занимается инструктажем и обучением новых сотрудников кафе. Кроме этого, менеджеры следят за выполнением санитарных норм персоналом.

Менеджер по питанию является технологом, который строго следит за работой персонала в части исполнения технологии приготовления блюд.

Менеджеры по снабжению контролируют наличие необходимого количества продуктов, упаковку и необходимый инвентарь, а также своевременную его замену и поступление. Оформляют и обслуживают заявки от населения. От их слаженной работы зависит работа с поставщиками и своевременность исполнения заявок.

В обязанности технического менеджера входит руководство работой по правильному использованию инвентаря и оборудования, своевременный ремонт и профилактика.

Главный бухгалтер и менеджер по учету продукции (бухгалтер) ведут всю учетную и отчетную работу по предприятию. Выявляют резервы и дают предложения по экономии, повышению эффективности использования имеющихся ресурсов.

Обслуживающий персонал является «лицом» кафе быстрого обслуживания. Свое представление о предприятии клиент формирует в значительной степени от уровня обслуживания, где важная роль отводится персоналу. Во многом именно от их профессионализма зависит впечатление, которое сложится у клиента. И именно они являются одним из важнейших источников информации о клиентах - их запросах и пожеланиях. Штатное расписание кафе «Трактирь» приведено в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Штатное расписание кафе «Трактирь»

№ п/п	Наименование должностей	Численность	Оклад (ставка), руб	Сумма окладов, руб.
1.	Административно-управленческий персонал:			
	директор	1	80 000	80 000
	управляющий	1	40 000	40 000
	главный бухгалтер	1	30 000	30 000
	бухгалтер	2	20 000	40 000
	калькулятор	1	15 000	15 000
	технолог	1	25 000	25 000
	специалист по закупкам	1	15 000	15 000
	специалист по кадрам	1	15 000	15 000
	Итого:	9	220 000	240 000
2.	Работники производства:			
	шеф-повар	1	40 000	40 000
	старший повар	2	20 000	40 000
	повар холодного цеха	4	15 000	60 000
	повар горячего цеха	6	15 000	90 000
	повар-сушист	8	15 000	120 000
	повар- пиццерист	2	15 000	30 000
	Итого:	23	120 000	380 000
3.	Работники зала:			
	кассир	2	12 000	24 000
	официант	10	12 000	120 000
	бармен	3	15 000	45 000
	администратор	2	20 000	40 000
	уборщица	4	6 000	24 000
	хостесс	2	10 000	20 000
	гардеробщица	2	7 000	14 000
	охрана	2	8 000	16 000
	аниматор детской комнаты	1	10 000	10 000
	Итого:	28	95 000	263 000
4.	ВСЕГО РАБОТНИКОВ:	60	460 000	953 000

Весь коллектив кафе является единой командой, которая должна добиться общей цели – увеличения прибыли. Для достижения стратегических

целей компании, наличие квалифицированного, хорошо подготовленного персонала является очень важным фактором. Персонал является конкурентным преимуществом любого предприятия, проведем анализ качественного состава персонала кафе «Трактирь».

2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Трактирь»

Основной задачей кадровой службы в проведении кадровой политики является создание системы в работе с персоналом, которая обеспечивает предприятие необходимыми специалистами на основе правильного отбора, повышения квалификации и переподготовки, с применением материальных стимулов.

В процессе настоящего исследования был произведен анализ документов, характеризующих основные кадровые процессы ООО «Трактирь». Результаты анализа занесены в таблицы и рисунки.

В настоящее время в кафе «Трактирь» работают 60 сотрудников. Распределение сотрудников по уровню образования представлено в рисунке 2.2.

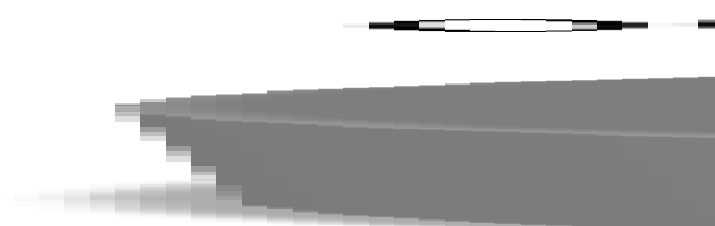


Рис. 2.2 Уровень образования сотрудников кафе «Трактирь»

Как видно на рисунке, высшее образование имеют 6 сотрудников (10%), среднее профессиональное образование – 24 сотрудника (40%),

половина работников 30 человек (50%) не имеют профильного образования и нуждаются в обучении.

Распределение сотрудников предприятия ООО «Трактор» по возрасту представлено в рисунке 2.3.

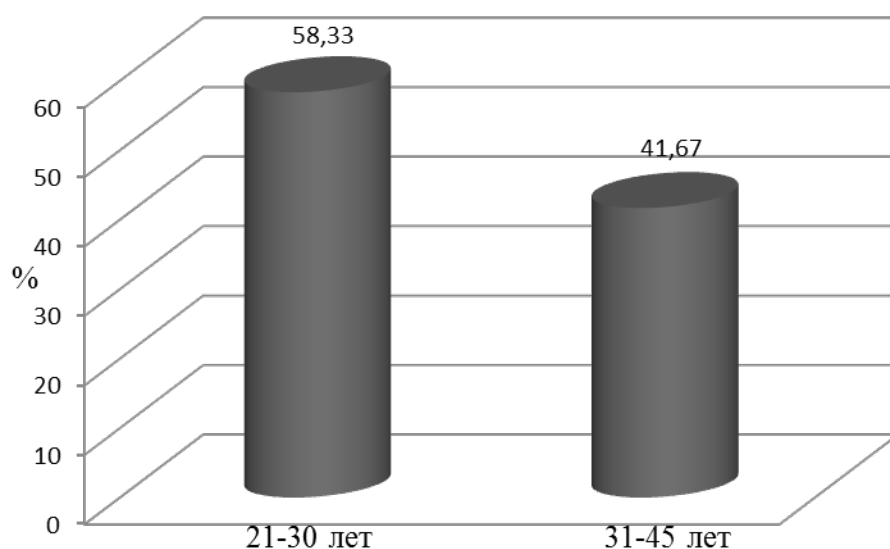


Рис. 2.3 Распределение персонала ООО «Трактор» по возрасту

Анализ сотрудников по возрасту показал, что в ООО «Трактор» 58,33% сотрудников в возрасте от 21 до 30 лет, а 41,67% в возрасте от 31 года до 45 лет. Причем возрастную группу от 31 до 45 лет в основном представляет административно-управленческий состав организации.

Далее рассмотрим структуру персонала по стажу работы на предприятии (рис 2.4).

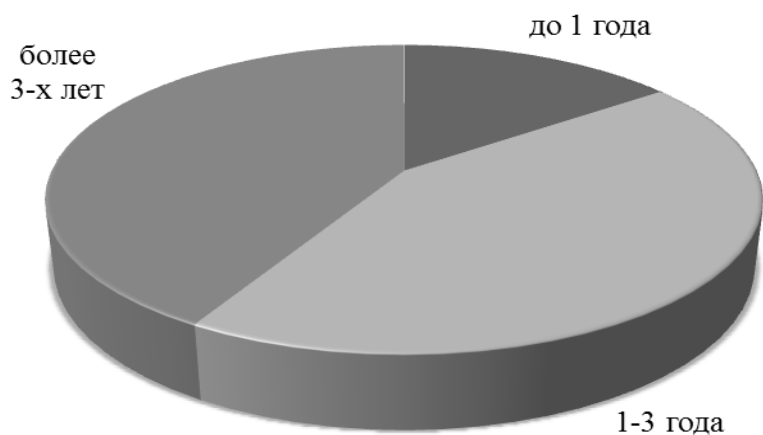


Рис. 2.4 Распределение сотрудников ООО «Трактор» по стажу работы

В рисунке 2.4 отражено процентное соотношение сотрудников ООО «Трактор» по трудовому стажу. Стаж менее 1 года имеют 9 сотрудников, что составляет 15% персонала, 26 человек (43,33%) имеют стаж от 1 года до 3-х лет, а 25 сотрудников (41,67%) имеют стаж более 3-х лет.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что основная часть персонала представлена молодыми людьми, имеющими небольшой стаж работы, что в свою очередь, позволяет определить направления кадровой политики ООО «Трактор».

Кадровая политика – это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

Принципы построения кадровой политики в ООО «Трактор»:

- Последовательность и системность управления персоналом;
- Эффективность подбора и расстановки персонала;
- Справедливость системы оплаты труда и мотивации персонала;
- Вознаграждение не только индивидуальных, но коллективных достижений персонала;
- Создание благоприятных условий для эффективной работы персонала;
- Развитие и продвижение сотрудников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, потребностями организации и личными интересами;
- Соблюдение требований законодательства.

Стратегической целью кадровой политики ООО «Трактор» является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями законодательства и состоянием рынка труда. Динамика численности персонала представлена в таблице 2.2.

Динамика численности персонала ООО «Трактор»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	57	58	60
Принято всего, чел.	13	17	10
Выбыло всего, чел.	12	15	10
в т. ч.: - по сокращению штатов:	-	-	-
- по собственному желанию:	11	15	9
- за нарушение трудовой дисциплины:	1	-	1
Коэффициент оборота по приему, %	22,8	29,3	16,67
Коэффициент оборота по выбытию, %	21,05	25,86	16,67
Коэффициент текучести кадров, %	21,05	25,86	16,67

Методика расчета среднесписочной численности за год проста. Необходимо сложить среднесписочную численность работников в каждом из месяцев, участвующих в расчете, и разделить полученную сумму на количество месяцев периода, за год – на 12.

Коэффициент оборота по приему сотрудников можно рассчитать с помощью формулы 2.1.

$$K_{\text{прием}} = \frac{Ч_{\text{прин}}}{ССЧ} \times 100\%, \text{ где} \quad (2.1)$$

$K_{\text{прием}}$ – коэффициент оборота по приему кадров;

$Ч_{\text{прин}}$ – численность принятых на работу в отчетном периоде;

ССЧ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по выбытию кадров из организации рассчитывается по формуле 2.2.

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{ССЧ} \times 100\%, \text{ где} \quad (2.2)$$

$K_{\text{выб}}$ – коэффициент оборота по выбытию кадров;

$Ч_{\text{ув}}$ – численность уволенных в отчетном периоде;

ССЧ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле 2.3.

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{сж}} + Ч_{\text{нтд}}}{ССЧ} \times 100\%, \text{ где} \quad (2.3)$$

$K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{сж}$ – численность работников, уволившихся в анализируемом периоде по собственному желанию;

$Ч_{нтд}$ – численность работников, уволенных в анализируемом периоде за нарушение трудовой дисциплины.

Анализ динамики численности персонала ООО «Тракторъ» за 2014-2016 годы показал, что оборот по приему превышает оборот по выбытию в 2014 году на 1,75%, в 2015 году оборот по приему превышает оборот по выбытию на 3,44%, а в 2016 году коэффициенты остались на одном уровне. Текучесть персонала за анализируемый период была в крайних границах нормального уровня.

Приоритетными задачами кадровой политики ООО «Тракторъ» является создание и внедрение эффективной системы управления персоналом (в том числе отбора, расстановки и адаптации кадров, обучения и развития персонала, мотивации и стимулирования труда, профессиональной оценки персонала, информационного и юридического сопровождения кадров, организации корпоративного спорта и отдыха).

В области подбора и отбора персонала необходимо обеспечить своевременный качественный подбор и адаптацию персонала, в соответствии с потребностями и задачами подразделений. В области обучения и развития персонала – создание системы подготовки кадрового резерва и развития персонала компании. Вместе с этим обеспечить постоянное развитие, повышение квалификации и профессионального роста сотрудников, стимулирование их творческой активности.

В области мотивации труда целесообразна разработка и реализация системы стимулирования персонала, направленная на повышение эффективности деятельности и рост удовлетворенности трудом в компании у всех категорий сотрудников. Не менее важным является формирование и сохранение благоприятного социально-психологического климата в организации.

В области информационного и юридического сопровождения необходимо обеспечить своевременную и полную реализацию предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей работников. Всем сотрудникам ООО «Трактор» предоставляется социальный пакет.

Все работники компании «Трактор» пользуются следующими льготами:

- бесплатные обеды;
- регулярные производственные соревнования для работников, победители которых награждаются призами и подарками;
- мероприятия для работников – пикники, сладкие дни, родительские дни, День благодарения, специальные мероприятия, поощряющие отличную работу, спортивные соревнования;
- бесплатные путевки в оздоровительные лагеря и бесплатные билеты на новогодние представления для детей работников;
- программа оценки рабочих показателей, которая способствует увеличению почасовой ставки или оклада;
- программа «Лучший работник месяца» – по итогам оценки рабочих показателей выбирается лучший работник за месяц, который получает подарок от компании.

Все аспекты, связанные с кадровой работой в Обществе регламентированы нормативными документами, Положениями, Должностными инструкциями. Анализ кадровых процессов ООО «Трактор» показал, что в области аттестации сотрудников требуется качественное усовершенствование методов оценки персонала.

2.3 Анализ системы аттестации персонала в ООО «Трактор»

В Обществе с ограниченной ответственностью «Тракторъ» регулярно проводится аттестация персонала, целью которой является:

- Повышение профессионального уровня специалистов;
- Оптимизация деятельности структурных подразделений;
- Совершенствование процессов управления персоналом.

Задачами аттестации персонала являются:

- Оценка уровня развития профессиональных компетенций и квалификации сотрудников;
- Выявление потенциала развития сотрудников;
- Повышение мотивации сотрудников к качественной работе;
- Повышение эффективности деятельности структурных подразделений компании.

Оценка квалификационного уровня работника осуществляется комплексно (профессиональные, деловые и личностные качества) и основывается на учете специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе.

На основании результатов аттестации формируется реальная потребность в обучении персонала компании. Результаты аттестации выступают основой для формирования кадрового резерва и планов индивидуального развития для резервистов. На основании присвоенных по итогам аттестации квалификационных разрядов рассчитывается размер переменной части заработной платы сотрудников.

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

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

Сотрудники ООО «Трактор» проходят оценочные процедуры на разных этапах работы. На этапе отбора кандидатов на вакантную должность применяются такие методы, как биографическое интервью, анализ рекомендаций, структурированное интервью, профессиональные и личностные тесты.

Для оценки соответствия новичка занимаемой им должности работодатель может установить испытательный срок. Для этого применяются методы оценочного интервью, а также личностное и профессиональное тестирование.

В ходе ротации, повышения в должности или включения в кадровый резерв применяется метод оценочного интервью. При принятии решения о направлении сотрудника на обучение используется профессиональное тестирование.

Результаты аттестации используются при принятии решения об увольнении сотрудника. На основании показателей сотрудника не отвечающих нормам, администрация приводит доказательства его несоответствия занимаемой должности. Основы для увольнения сотрудника по результатам аттестации определены нормами трудового законодательства РФ.

Целями проведения оценочных мероприятий в ООО «Трактор» являются: отбор кандидатов при приеме на работу; выявление потребностей в обучении сотрудников, формирование учебного плана; планирование карьеры сотрудников; формирование кадрового резерва на ключевые должности; диагностика ситуации на предприятии в целом.

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

Для того чтобы успешно действовать во внешней среде, необходимо определить внутренние слабые и сильные стороны предприятия, и

акцентировать внимание на сильную его сторону. Эта оценка проводится с помощью SWOT-анализа.

SWOT-анализ – один из наиболее распространенных в управленческой практике методов, связывающих внешние и внутренние факторы, которые определяют развитие управляемого объекта. Полученные оценки позволят предприятию разработать стратегический план, определяющий направление и способы достижения поставленных целей.

На основании таблицы можно сделать вывод о том, что у организации есть сильные и слабые стороны, а так же возможности и угрозы.

Сильной стороной ООО «Трактирь» является то, что организация имеет долгосрочную стратегию компании в области управления персоналом, четко сформулированную и зафиксированную в виде планов, положений, корпоративного кодекса и других документов. Сотрудники удовлетворены условиями труда и достижениями работы.

Слабыми сторонами деятельности организации является несовершенная система оценки и аттестации персонала, низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия, затруднения ввода рентабельных направлений.

К возможным угрозам предприятию можно отнести повышение текучести персонала в следствие «Хедхантинга» (переманивания сотрудников конкурентами), снижение трудовой мотивации у сотрудников, а так же финансовую нестабильность и высокий уровень инфляции, связанные с экономическими санкциями ЕС и США.

Проанализировав влияние возможностей на организацию, можно сделать вывод о том, что наиболее высокая вероятность состоит в обеспечении стабильного уровня качества работ и проведении разумной кадровой политики, направленной на сохранение рабочих мест и повышение уровня квалификации персонала.

Проанализировав влияние угроз, можно сделать вывод о том, что критической ситуацией для организации является повышение текучести персонала и последствия «хедхантинга».

Таким образом, можно сделать выводы, что ООО «Трактор» на сегодняшний день является одним из современных эффективно работающих и развивающихся организаций. Проанализировав систему аттестации кадров ООО «Трактор», можно сказать, что профессиональная оценка персонала нуждается в значительной коррекции и оптимизации.

Для улучшения сложившейся ситуации необходимо разработать проект, на основании которого кадровая служба ООО «Трактор» сможет уделить больше внимания аттестации кадров, и, тем самым, повлияет на развитие мотивации, снижение текучести кадров, простимулирует развитие профессиональных и личностных качеств сотрудников.

ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ТРАКТОР»

3.1 Оптимизация системы аттестации персонала в ООО «Трактор»

Проблема объективной и единообразной оценки результатов работы сотрудников ООО «Трактор», возникает часто. Для решения этой проблемы нужна система оценки персонала максимально удобная и эффективная для всех участников процесса. Для этого мы предлагаем внедрить систему оценки персонала, основанную на самооценке работников организации.

Централизованная система регулярной оценки персонала в ООО «Трактор» позволит:

- устанавливать взаимосвязь между основной стратегией и работой каждого сотрудника;
- способствовать увеличению вклада сотрудника в достижение результатов стратегических инициатив компании;
- анализировать влияние деятельности сотрудника на выполнение стратегии компании;
- определять возможности для роста сотрудников и развития их потенциала;
- управлять эффективностью деятельности компании.

Рассмотрим основные этапы создания централизованной системы регулярной оценки персонала в ООО «Трактор». Процесс оценки персонала должен начинаться с постановки целей аттестации. Затем необходимо составить индивидуальный план развития сотрудника и перейти к его оценке.

При постановке целей необходимо видеть прямую связь целей сотрудника с целями компании. При формулировании целей учитывать принцип SMART (аббревиатура от слов Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time-related).

Перечислим и охарактеризуем подробно принципы SMART-модели:

1. Стандарты исполнения должны быть конкретными и напряженными. Конкретность подразумевает их ясность и отсутствие причин для спора.

Постановка напряженных стандартов, в соответствии с теорией целеполагания, означает, что мотивация и результативность возрастают, когда стандарты трудны, но исполнимы, работа имеет значимость, обеспечены поддержка и регулярная обратная связь по результатам выполнения.

2. Стандарты исполнения должны быть измеряемыми, чтобы не возникало разногласий, насколько успешно они достигнуты (или нет). Измеряемость стандартов, к тому же, облегчает установление обратной связи по промежуточным результатам.

3. Стандарты исполнения должны быть согласованными и достижимыми. Если работники не согласны со стандартами, считая их слишком трудными, у них появляется стимул к неудаче - для доказательства своей правоты. Неблагоразумно ставить задачи, полностью игнорируя мнение исполнителей. Не участвуя в постановке стандартов, работники довольно прохладно относятся и к их достижению. Участие в разработке стандартов дает работникам возможность выдвигать конструктивные и инновационные идеи по организации процесса их достижения.

4. Стандарты исполнения должны быть реалистичными и уместными, что делает их более привлекательными для всех участников. Стандарты уместны, когда они находятся в согласии с целями фирмы и стремлением работников к развитию, а реалистичны, когда в их постановке принимает участие исполнитель. Сюда входит правильное определение количества стандартов, что временами превращается в трудную задачу. Если работнику установлено слишком много стандартов исполнения, то процесс отслеживания и оценки результатов чрезвычайно усложняется. Если стандартов всего два-три, исполнитель может уделять их достижению слишком много внимания. Оптимальным количеством стандартов исполнения является от четырех до десяти.

5. Стандарты исполнения должны быть соотнесены со временем.

Руководствуясь принципом SMART, мы сможем достигнуть следующих результатов:

□ приоритетность + значимость + сложность = «вес» цели. Таким образом, каждая цель приобретает свой вес, выраженный в процентах. В соответствии с весом цели сотрудник имеет возможность расставлять логические и временные приоритеты, планируя свое рабочее время.

□ согласование и корректировка. На этапе согласования сотрудник открыто может высказывать свои комментарии, предложения, в финале выразит свою приверженность поставленным задачам;

□ письменно зафиксированные цели в информационной системе. Бланки сотрудников с полной информацией о поставленных целях всегда должны быть доступны для ознакомления (печати) и должны служить основой для последующей оценки.

Немаловажным аспектом в оценке персонала является собственное отношение сотрудника к своей работе и обязанностям, поэтому на первом этапе оценки мы предлагаем сформулировать свое видение целей и задач работы.

Принцип SMART должен стать неременным спутником руководителя при разработке планов и постановке целей. Только так возможно достичь непрерывности и эффективности процесса деятельности любой организации, который состоит из пяти основных этапов: анализа текущей ситуации, планирования деятельности с учетом имеющихся ресурсов, процесса выполнения данных задач, контроля над ходом проводимых работ и оценки всей деятельности.

Планирование – неотъемлемый атрибут современной жизни. Поэтому для того, чтобы процесс развития людей в организации стал системным и непрерывным, его также необходимо планировать. Существенную роль здесь играет качественно составленный индивидуальный план развития (ИПР) сотрудника.

Главной задачей такого планирования является согласование целей организации с персональными целями сотрудника, формирование критериев

его профессионального развития и обоснованной оценки реального потенциала каждого работника.

Планирование развития сотрудника позволит:

- четко сформулировать цели его развития, привязанные к бизнес-показателям, достижение которых приведет к росту результативности его работы;

- повысить мотивацию сотрудника работать над собственным развитием;

- сделать процесс развития сотрудника системным, непрерывным, оценить прогресс в его развитии;

- сотрудникам планирование обучения позволит выйти за рамки одних обучающих мероприятий (тренингов и семинаров) и поможет широко использовать все возможности для развития (самообучение, обратная связь, обучение на опыте других, развивающие проекты и т.д.);

- отделу по работе с персоналом позволит вести целенаправленную работу по обучению сотрудников (например, рассчитать необходимые внутренние и внешние ресурсы, спланировать сроки проведения образовательных мероприятий и т.д.).

При постановке целей на очередное полугодие кадровая служба совместно с руководителями других подразделений должна составить индивидуальный план развития. Как правило, оценка труда сотрудника за предыдущий период позволит выявить те области его деятельности, в которых он может улучшить показатели своего труда. В последующие шесть месяцев сотруднику не только необходимо выполнить поставленные перед ним задачи, но и наметить конкретные этапы своего личного и профессионального роста.

Сам сотрудник может и должен проявлять инициативу и вносить предложения по программе развития, которые будут способствовать повышению качества работы за счет приобретения новых знаний, навыков владения тем или иным процессом или оборудованием. Руководитель же в

свою очередь должен принять решение о целесообразности обучения, оценивая, насколько новые навыки могут помочь сотруднику выполнить корпоративные цели компании. После чего планируется бюджет такого обучения и утверждается его план. За выполнение ИПР должны нести ответственность как сами работники, так и их руководители..

Процесс оценки персонала должен идти непрерывно, поэтому после официальной формулировки целей и плана развития сотрудника нужно приступить к активной работе над выполнением рабочих целей. Роль руководителя при этом состоит в том, чтобы обеспечить сотруднику обратную связь. Руководитель должен быть готов поддерживать сотрудника в трудных ситуациях, помочь ему найти эффективный способ решения проблем. Такой процесс является частью профессионального развития сотрудников, так как позволит им совершенствовать методы работы, используя все позитивные стороны коучинга, а также применить в работе необходимые корпоративные компетенции.

Успех компании зависит от множества факторов: ситуации на рынке, ее технической оснащенности, финансирования, выбранной стратегии развития, маркетинговой политики, стратегии конкурентов компании, профессионализма сотрудников и т.д.

Профессионализм и компетенции сотрудников – богатейший ресурс, развитие и приумножение которого, при прочих равных условиях, может стать неоспоримым конкурентным преимуществом и в конечном итоге обеспечит компании блестящие результаты. Поэтому в течение полугода работы в ООО «Трактор» сотрудник должен руководствоваться не только поставленными функциональными целями, но и набором ключевых компетенций.

Ключевыми компетенциями сотрудника компании ООО «Трактор» являются: инициативность, готовность к переменам, новым идеям, ориентация на клиента, кроссфункциональное взаимодействие и командная

работа, персональная ответственность за взятые обязательства и ориентация на результат.

При этом большое значение должно уделяться работе над ключевыми компетенциями сотрудников и руководителей. Именно они поддерживают корпоративные ценности компании, такие как:

- максимальная доходность предприятия;
- высокое качество обслуживания клиентов;
- поддержка инноваций;
- уважение и доверие к сотрудникам и партнерам.

При оптимизации системы оценки персонала ООО «Тракторъ» стоит сложная задача сделать оценку максимально объективной и связать оценку за полугодие с размером премии по результатам труда.

Предлагаемая система оценки персонала в ООО «Тракторъ» должна работать следующим образом:

сотрудник и руководитель выделяют специальное время и встречаются для обсуждения достижения поставленных целей (этот процесс называется оценочным собеседованием, и к нему готовятся обе стороны);

в ходе собеседования сотрудник самостоятельно оценивает свои результаты;

руководитель предлагает свое видение результатов деятельности сотрудника, а также уровня демонстрации компетенций на основании фактов;

руководитель обсуждает с сотрудником перспективы его профессионального развития;

сотрудник получает сообщение об итоговой оценке от руководителя за полугодие посредством электронной системы;

данные об оценках сотрудников в виде консолидированного файла поступают в отдел кадров и бухгалтерию.

Рекомендуем в компании регулярно проводить семинары по системе оценки персонала. На таких встречах у сотрудников есть возможность задать волнующие вопросы, получить полную информацию о принципах работы

системы оценки в компании, подробно рассмотреть свою роль на каждом этапе, получить рекомендации специалистов о порядке проведения оценочного интервью.

Предлагаем создать интранет-сайт: сотрудники будут иметь доступ к подробной информации о работе электронной системы оценки и о матрице оценок. Каждый сотрудник будет иметь возможность задать свой вопрос и получить на него публичный ответ.

Отдел кадров должен контролировать своевременность и корректность оценочных процедур, предоставляя консультации по работе в системе, собирая статистику по эффективности и частоте использования системы. В итоге кадровые решения и решения о премировании должны приниматься руководством на основании той информации, которую сотрудники отдела кадров будут получать из системы оценки персонала.

Таким образом, все этапы складываются в цикличный процесс, который должен повторяться раз в полугодие и позволит компании работать эффективно.

Регулярная оценка персонала позволит ООО «Трактор» оптимизировать бизнес-процессы компании. Важно сделать аттестацию комплексной и применимой для развития потенциала сотрудников, понятной и легкой в использовании. Руководству организации необходимо провести инструктаж о системе профессиональной оценки кадров и ее преимуществах. Кадровая служба ООО «Трактор» обязана обеспечить максимально объективное использование системы оценки сотрудников и ее статистических данных для планирования бюджета на премирование и обучение. Система оценки персонала должна стать частью корпоративной культуры предприятия.

Таким образом, предложенная система оценки персонала в ООО «Трактор» будет функционировать непрерывно, циклично и комплексно.

Введение комплексной аттестации в ООО «Трактор» заслуживает особого внимания: по ее результатам должны выноситься решения о

соответствии или несоответствия сотрудника требованиям занимаемой должности. Процедура оценки должна состоять из подготовительного, аттестационного и заключительного этапов.

В результате проведения комплексной аттестации администрация предприятия сможет:

- получить объективную и всестороннюю информацию о деятельности сотрудника;
- ввести дифференцированную систему оплаты труда и предоставления льгот;
- раскрыть потенциал молодых специалистов;
- провести ротацию кадрового состава;
- избавиться от «нерезультативного» персонала.

Внедрение проекта совершенствования системы аттестации сотрудников ООО «Трактирь» включает в себя несколько этапов:

1. Разработка положения об аттестации персонала (Приложения). «Положение об аттестации» ООО «Трактирь» разрабатывалось на основе нормативной литературы и справочников. Оно содержит в себе определение аттестации, ее назначение и описание процедуры. За месяц до начала аттестации в организации с сотрудниками проводится разъяснительная работа. На общем собрании все сотрудники знакомятся с «Положением об аттестации».

В работе с персоналом ООО «Трактирь» целесообразно провести серию социально-психологических тренингов, направленных на развитие стрессоустойчивости и приобретение навыков работы с «трудными» клиентами. Это позволит реализовать компетентностный подход в кадровой работе.

Первый тренинговый модуль будет включать в себя: «Тренинг устойчивого поведения в сложных ситуациях делового общения», в программу которого включены темы для изучения:

□ Факторы стрессоустойчивого поведения в сложных ситуациях делового общения (агрессивная среда, противоположность целей и т.д.)

□ Иммуниетет против влияний.

□ Распознавание барьеров общения.

□ Манипуляция как скрытая форма давления.

□ Универсальные приемы манипулирования.

□ Типичные приемы манипулирования в процессе коммуникаций.

□ Манипуляции в управлении, торговле, бизнесе.

□ Техники распознавания и защиты от манипуляций.

□ Общение с «трудными» людьми: предотвращение конфликтов и стратегии поведения.

□ Управление эмоциями во время конфликта.

Второй тренинговый модуль представлен программой: «Антистрессовая программа для руководителей и персонала». В программе:

□ Теоретические и методические основы тренинга управления стрессом.

□ Стресс-менеджмент для различных клиентских групп.

□ Методы борьбы со стрессом.

□ Структура и основные этапы антистрессового тренинга.

□ Критерии оценки эффективности антистрессовых групп.

□ Обзор современных технологий работы со стрессовыми состояниями.

□ Обучение методам психокоррекционной работы со стрессовыми состояниями (арт-терапевтические, телесно-ориентированные методы, техники NLP и др.).

2. Формирование групп. При формировании тренинговых групп необходимо учитывать особенности комплектования, чтобы не создавать в группе дискомфорт и напряжение:

□ при комплектовании тренинговой группы, желательно, чтобы число мужчин и женщин в группе было примерно одинаковым;

- в тренинговую группу не рекомендуется включать мужей, жен, близких родственников, друзей;
- тренер является последней инстанцией при отборе людей в группы.

Тренинги-семинары рекомендуется проводить в малых группах численностью 12-15 человек. Специфика работы в малой группе позволяет лучше проработать все содержательные блоки. В качестве участников тренингов выступают работники кафе «Трактирь», которые постоянно взаимодействуют с клиентами (28 человек). Рекомендуем сформировать две группы по 14 участников.

3. Выбор тренера. Ведущий тренинга, его личностные качества, профессиональные знания и умения являются в определенном смысле средством развития личности участников и их лидерских качеств. Ведущий должен выступать для участников тренинга реальной моделью желательного поведения, быть носителем основных ценностей лидера, обладать лидерскими качествами, уметь демонстрировать лидерские способности в соответствующих ситуациях или, как минимум, быть экспертом в этих областях.

Иногда у руководства компании возникает желание организовать тренинг силами собственных специалистов. Однако, если в штате нет тренингового отдела или хотя бы специалиста, который действительно умеет разрабатывать и организовывать тренинги, то либо на переподготовку и обучение сотрудника уйдут значительные средства, либо, если этого не сделано, результат рискует оказаться далеким от желательного.

Профессионализм тренера и хорошо составленная программа еще не гарантия продуктивности обучения. Высокая эффективность инвестиций в развитие персонала может быть получена только при тщательной подготовке к предстоящему тренингу и учете множества факторов, начиная от предварительной работы с персоналом, продумывания плана закрепления приобретенных знаний, а также скрупулезном отборе тренера и программы, которая будет соответствовать корпоративной культуре компании.

4. Выбор места проведения тренингов. Существует три основных варианта выбора места проведения тренинга:

- помещение, предоставленное тренинговой организацией;
- помещение, предоставленное компанией-клиентом: клиент ответственен за предоставление необходимого материально-технического обеспечения, поэтому предполагается определенная экономия. Тем не менее, возникает риск с потенциально возможным отвлечением участников от тренинга для выполнения экстренной работы в организации;

- отдельное место проведения: тренинговая организация в полной мере ответственна за поиск помещения и его оборудование. Это вариант наиболее дорогостоящий, но практика показывает, что именно этот вариант и наиболее эффективный.

На эффективность тренинга значительное влияние оказывают особенности помещения, в котором он проводится. Основное требование к помещению заключается в возможности свободного расположения участников кругом, поэтому для тренинга желательно использовать просторную комнату, не вызывающую субъективного ощущения тесноты. Кроме того, помещение должно быть изолировано от шума и не содержать отвлекающих внимание деталей и предметов. Для формирования ощущения защищенности необходимо исключить возможность появления непрошенных наблюдателей.

5. Утверждение списка участников;
6. Утверждение бюджета тренингов;
7. Покупка необходимого оборудования, методических материалов, организация питания;
8. Заключение договора с тренерами;
9. Проведение тренингов;
10. Оценка эффективности проведения тренинговой программы.

По окончании серии тренингов важно оценить ее эффективность. Это значит, что нужно понять, достигнуты ли поставленные цели, соответствует ли качество программы, рассчитать эффективность затрат на обучение и

определить его практическую ценность □ насколько успешно новые знания и навыки применяются в профессиональной деятельности.

Для реализации проекта совершенствования системы аттестации сотрудников ООО «Трактирь» составим график мероприятий.

Маршрутный график проекта включает в себя информацию о содержании планируемых мероприятий по оптимизации системы аттестации персонала, отражает период проведения указанных мероприятий, а также указывает ответственных за проведение мероприятий сотрудников организации. Как правило, мероприятия по аттестации сотрудников планируются на один календарный год. Это связано с тем, что расходы на проведение аттестации необходимо учитывать при планировании бюджета организации.

Стоимость проведения первого модуля тренинговой программы для одного участника - 8900 рублей. Для группы в количестве 14 человек он будет стоить 124600 рублей. В проекте участвуют 28 человек (2 группы), значит затраты на первый модуль составят 249200 рублей.

Стоимость второго тренингового модуля составит 330400 рублей, так как стоимость участия одного человека в тренинге - 11800 рублей. Таким образом, реализация 2-х серий тренингов потребует затрат в количестве 579600 рублей.

Для апробации предлагаемой программы аттестации требуется закупка необходимого оборудования, методических и расходных материалов, а также организация питания для участников группы (24000 рублей). Таким образом, расходы на мероприятия проекта составят 603600 рублей.

3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта

Социальная эффективность определяется по социальному эффекту, который предлагаемый проект может обеспечить. Предполагаемый результат может состоять, по нашему мнению, в увеличении производительности и

качества труда, в привлечении и удержании квалифицированных работников, а также в повышении заинтересованности персонала в профессиональном росте.

Реализация предлагаемого проекта позволит развить чувство причастности и удовлетворить потребность в признании (по А. Маслоу) у сотрудников ООО «Тракторъ».

Социальная эффективность устанавливается на основе сокращения морального, материального, физического и других видов ущерба, который может быть нанесен некомфортными условиями для работы и жизнедеятельности трудовых ресурсов.

Ожидаемый социальный эффект от внедрения проекта по совершенствованию системы оценки и аттестации персонала состоит в следующем:

1. Повышение уровня мотивации сотрудников к развитию и трудовой деятельности;
2. Снижение текучести кадров;
3. Увеличение производительности труда;
4. Повышение уровня причастности работников своей организации, удовлетворение потребности в уважении;
5. Улучшение имиджа предприятия как партнера и работодателя;
6. Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников (как следствие – выражение сотрудниками позитивного отношения к выполняемой работе);
7. Удовлетворенность персонала трудом и взаимоотношениями в коллективе.

Все социальные факторы находятся в тесной прямой и обратной связи с экономическими факторами: повышение социальной эффективности, достигнутое в результате внедрения проекта по совершенствованию системы аттестации персонала в ООО «Тракторъ» будет обеспечивать достижение экономических результатов деятельности организации.

Эффективность управления в наиболее упрощенном ее понимании представляет собой соотношение эффекта, то есть результата, с затратами, направленными на достижение данного результата.

Для определения величины экономического эффекта от внедрения проекта по совершенствованию системы аттестации персонала организации используем формулу расчета эффективности деятельности.

Эффективность деятельности рассчитывается как отношение прибыли, полученной в результате осуществления деятельности, к расходам на нее:

$$Э_{\text{деят}} = 7933217 / 7329617 = 1,1.$$

Таким образом, эффективность проекта по совершенствованию системы аттестации персонала в ООО «Трактор» составит в 2017 году 1,1. Поскольку $1,1 > 1$, то предлагаемый нами проект рентабелен и эффективен.

Таким образом, рассчитанные показатели свидетельствуют о высокой эффективности запланированной кампании, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,1. Следовательно, данные мероприятия окажут положительное воздействие на все финансово-экономические показатели деятельности предприятия, прежде всего, на показатели прибыли, а также позволят достичь более устойчивого финансового положения организации в сфере общественного питания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

В исследовании рассмотрены теоретические основы оценки и аттестации персонала, в частности, даны основные понятия деловой оценки персонала, ее цели, принципы, этапы, методы, раскрыта организация процесса аттестации персонала в современных условиях. Оценка персонала и аттестация являются наиболее сложной составной частью работы по управлению человеческими ресурсами в организации.

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им. Аттестация позволяет определить, как в рамках существующей структуры изменить индивидуальную оплату труда в соответствии с показателями работы. Когда решение принимается по результатам аттестации, оно является более взвешенным и объективным.

Анализ организации процесса оценки и аттестации в ООО «Тракторь» показал, что сотрудники предприятия проходят оценочные процедуры на разных этапах работы в организации: при поступлении на работу, в ходе отбора кандидатов на существующую должность, после окончания испытательного срока, в ходе ротации, повышения в должности или включения в кадровый резерв и т.д.

Для совершенствования процесса аттестации персонала в ООО «Тракторь» мы предлагаем улучшить комплексную аттестацию путем разработки конкретного алгоритма аттестации, также предлагаем четкие рекомендации по качественному и количественному составу аттестационной комиссии, в зависимости от количества персонала в компании, а также по оптимальным срокам проведения процедуры. Предложенная система самооценки работников предприятия как важный инструмент развития персонала, позволит компании оптимизировать бизнес-процессы.

Расчитанные показатели проекта свидетельствуют о высокой эффективности запланированной кампании, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,1. Следовательно, данные мероприятия окажут положительное воздействие на все финансово-экономические показатели деятельности предприятия, прежде всего, на

показатели прибыли, а также позволит достичь более устойчивого финансового положения организации в сфере общественного питания.

Предполагаемый социальный эффект может состоять, по нашему мнению, в увеличении производительности труда, в привлечении и удержании квалифицированных работников, а также в повышении заинтересованности работников в профессиональном росте.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук, В.А. Профессиональная подготовка кадров: / В.А. Абчук. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 170 с.
2. Абчук, В.А. Управление подготовкой персонала: / В.А. Абчук. – М.: Флинта: МПСИ, 2012. – 270 с.
3. Аверин, Г.А. Изучение личности в организации (технологический подход) : / Г.А. Аверин. М.: Изд-во РАГС, 2013. - 450с.
4. Агиев, А. Переподготовка и ее развитие: / А. Агиев. Ростов н/Д: Феникс, 2012.- 270 с.
5. Анисимова, Г.О. Стратегическое управление. Единство интеллектуальных, нравственных и духовных оснований: /Г.О. Анисимова. М.: 2012. - 376с.
6. Атаманчук, Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: / Г.В. Атаманчук. М.: Академический проект; Культура, 2012. - 550с.
7. Базарова, Т. Е. Управление персоналом: / Т.Е. Базарова. - М.: Мастерство, 2012. 350 с.
8. Батищева, Н.В. Управление персоналом: / Н.В. Батищева, А.А. Киргуев, П. Ройш. Учеб.пособие - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2012. - 550 с.
9. Бендер, П. Повышение квалификации работника: / П. Бендер, Э. Хеллман. - Мн.: Попурри, 2012. - 350 с.
10. Беннис, У. Как управлять людьми. Менеджмент нового поколения: / У. Беннис, Р. Томас. - М.:Вильяме, 2012. 280 с.
11. Варков, И.Г. Психологический тренинг: методология и методика проведения: / И. Г. Варков. - М.: Эксмо, 2012. - 580 с.
12. Верман, Д. Эмоциональное обучение: искусство обучения кадров на основе эмоционального интеллекта: / Д. Верман, Р. Бояцис, Э. Макки. М.: Альпина Бизнес Букс. 2012. – 360 с.

13. Весин, В. Г. Управление персоналом. Теория и практика: / В.Г. Весин. Учебное пособие - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012.-690 с.
14. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: / В.Р. Веснин. Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2012. - 550 с.
15. Герман, И.Т. Менеджмент: / И.Т. Герман. Учебное пособие - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2012. - 600 с.
16. Грабаурова, В. Т. Информационные технологии для менеджеров: / В.Т.Грабаурова. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 378 с.
17. Дафт, Р.Л. Уроки управления персоналом: / Р.Л. Дафт. М.: Эксмо, 2012. - 430с.
18. Друкер, Г.Н. Энциклопедия менеджмента: / Г.Н. Друкер. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2012. - 450с.
19. Евтихова, О. А. Обучение на предприятии: теория и практика: / О.А. Евтихова. - СПб.: Речь, 2013. – 400 с.
20. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: / А.П.Егоршин.: Учебное пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2012. — 350 с,
21. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: / А.П.Егоршин.: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 370 с.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом: / А.П.Егоршин. Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н.Новгород: НИМБ, 2013. - 750 с.
23. Зайцева, Т. В. Управление персоналом предприятия:/ Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. – 336 с.
24. Захаров, Г.И. Теория совершенствования персонала: / Г.И. Захаров. Учебное пособие. – Челябинск.: ЮУрГУ, 2012. – 44 с.
25. Зимин, Д. «Технология развития кадров. Практическое руководство»: / Д. Зимин. М.: МАК, 2012. - 160
26. Казиачевская, Г. Б. Менеджмент: / Г.Б. Казиачевская. Учебное пособие– 9-е изд. – Изд. Д. Феникс, 2012. – 344 с.
27. Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем: / С.И. Калинин. - СПб.: Речь, 2012. - 374с.

28. Карпов, А.В. Психология менеджмента: / А.В. Карпов. Учебное пособие. - М.: Гардарики, 2012. - 584 с.
29. Каширов, Д.И. Разработка обучения в организации: / Д.И.Каширов, А.С. Егоров. - М., 2012. - 250 с.
30. Кашковский, Л. В. Никонов Т. В., Соломахин Т. О. Поведение в организации: / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломахин. Учебное пособие, М.: Инфра-М, 2012. - 396 с.
31. Кете де Врис Манфред. Способы квалификационного развития работников. Развитие эмоционального интеллекта: / Кете де Врис Манфред - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 310 с.
32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.
33. Кипнис, М. Тренинг совершенствования кадров: / М.Кипнис. М.: Ось-89, 2012. - 144с.
34. Кишкель, Е.Н. Социология и психология управления: / Е.Н. Кишкель. Учеб. пособие - М.: Высш. шк., 2012. - 296 с.
35. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности: / С.Р. Кови. - М.: Альпина Бизнес Брукс, 2012. - 376с.
36. Козлов, А.А. Управление персоналом: /А.А. Козлов, И.Г. Шенцев. - Ростов-на-Дону, 2012. - 440с.
37. Коржин, А.Н. Организационная психология: / А.Н. Коржин. Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». - 2-е изд. - М.: Флинта: МПСИ, 2012. - 648 с.
38. Креймс, Д.А. 4 Основные правила развития персонала на предприятии: / Д.А. Креймс. - М.: Поколение, 2012. - 336с.
39. Кричевский, Р.Л. Квалификация персонала: / Р.Л.Кричевский. - М.: Стаут, 2012. - 542с.
40. Кроль, Л. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг: / Л.Кроль, Е. Пуртова. - М.: Независимая фирма «Класс», 2012. - 464 с.

41. Крынин, С.Т. Социально - психологические основы управленческой деятельности: / С.Т. Крынин. – СПб.: Питер, 2012. – 438 с.
42. Крысько, В.Г. Социальная психология: Курс лекций: / В.Г. Крысько. – СПб.: Питер, 2012. – 431 с.
43. Кузнецов, О.А. Практика психологического тренинга: / О.А. Кузнецов. – СПб.: Речь, 2012. – 300 с.
44. Кучер, Е. Подготовка персонала: / Е.Кучер. С. 42.
45. Лисин, Г.Д. Организационное поведение / Г.Д. Лисин. – СПб.: Питер, 2012. – 432 с.
46. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2012. – 240 с.
47. Льюис, Д. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно: / Д. Льюис. - СПб.: Питер, 2012. - 160 с.
48. Мак-Вейр Ф. Заставьте их работать! / Ф. Мак-Вейр. - М.: Издательство «Добрая книга», 2012. - 240 с.
49. Немов, Р.Г. Психология: / Р. Г. Немов. - М.: Юрайт, 2012.-500 с.
50. Ненашев, О.П. Менеджмент: / О.П. Ненашев, О.В. Наумов. Учебное пособие - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2012. -880 с.
51. Пинкина, Ю.Т. Руководство консультанта прямых продаж: / Ю.Т. Пинкина. - 2012. - 260 с.
52. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: / В.П. Пугачев. Учебное пособие, М.: Аспект-Пресс, 2012. - 400 с.
53. Пузииков, И.В. Технология ведения тренинга: / И.В. Пузииков. – М.: Бизнес-книга, 2012. – 224 с.
54. Роббинз, Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами: / Роббинз, - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. - 464с.
55. Сайт: Управление обучением персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://management.about.com/> (дата обращения: 27.03.2017).
56. Сайт: Управление обучением персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hr-portal.ru/> (дата обращения: 20.03.2017).

57. Сайт: Управление совершенствованием персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.grandars.ru/> (дата обращения: 30.03.2017).

58. Сайт: Управление переподготовкой персонала на предприятии [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://forexaw.com> (дата обращения: 25.03.2017).

59. Сайт: Управление персоналом [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.sual.ru> (дата обращения: 20.02.2017).

60. Сайт: Управление персоналом и организация развития персонала на предприятии [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/> (дата обращения: 31.03.2017).

61. Сорокин, В.И. Развитие персонала: / В.И. Сорокин, М.В. Зайцев, И.А. Мутовин. М.: Альшев Бизнес Букс, 2012. - 410с.

62. Фарсон, Р. Повышение квалификации кадров: / Р.Фарсон, Р.Кейес. - М.:ООО Издательский Дом «София», 2012. - 160с.

63. Фирсов, Ф. Т. Основы психологии:/ Ф. Т. Фирсов. - М.: Дашков и К; Ростов н/Д : Наука-Пресс, 2013. - 670 с.

64. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс: /С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. -М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2012. - 400 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ