

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ
ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа студентки

очного отделения 4 курса группы 92071311

Сапрыкина Михаила Сергеевича

**Научный руководитель
к. психол. н., доцент
Шнуренко Т.И.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Сущность и понятие деловой оценки.....	6
1.2 Организационная процедура деловой оценки.....	11
1.3 Ценностно-нормативные основы осуществления деловой оценки персонала.....	18
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Витязь».....	25
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	37
2.3 Анализ системы деловой оценки персонала в ЗАО «Витязь».....	43
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА.....	47
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы деловой оценки персонала.....	47
3.2 Социально-экономическая эффективность проекта.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В связи со стремительными темпами развития современной экономики, проблема взаимоотношений персонала является одним из важнейших факторов конкурентоспособности организации. Люди - одна из основных производственных сил любой компании. Но человек - не машина, он обладает собственной индивидуальностью. Именно к этому качеству сотрудника, но и поиск новейших способов технологий по развитию социального капитала организации.

В современных условиях еще более актуальной стала проблема оценки персонала, вследствие увеличения роли человеческих ресурсов, для обеспечения конкурентоспособности организации. Появилась острая потребность в объективной развития этих ресурсов. Оценка персонала приходится информационным накопителем для вынесения управленческих итогов не только по продвижению предприятия. В итоге, оценка становится частью системы контроля в сфере работы с человеческим ресурсом.

На государственном уровне актуальность данной проблемы просматривается в основных положениях Указа Президента РФ №597 от 7 мая 2012 года «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». Данный указ разработок профессионального стандарта, оценок сотрудников, приумножения и сохранения кадрового потенциала, совершенствования механизмов участия персонала в управлении, а также социального развития организаций. Так как эти меры в значительной степени затронут как государственную, так и частную сферу трудовых отношений, появляется необходимость разработки и создания инструментов развития персонала организаций.

Степень научной разработанности. Значительный вклад в разработку положений оценки кадрового потенциала в управлении персоналом, её цели,

функции внесли: Т.Базаров, Е.Борисова, В.Веснин, Н.Волгин, Н.Горелов, И.Дуракова, В.Дятлов, П.Журавлев, В.Зайцев, А.Егоршин, Л. Карташова, А.Кибанов, Р. Колосова, М.Кулапов, М. Магура, Е. Маслов, В. Матирко, Ю. Одегов, В. Половинко, В. Потуданская, Г. Руденко, С. Сотникова, В. Травин, С. Шекшня. и др.

Некоторые макроэкономические вопросы, относительно оценки кадров, отражены в работах Маркса К., Милля Дж.С., Петти У., Платона, Сен-Симона, Смита А., Фурье Ш. и пр.

Объект исследования - ЗАО «Витязь».

Предмет исследования - деловая оценка персонала.

Цель - совершенствование деловой оценки персонала ЗАО «Витязь»

Достижение поставленной в рамках исследования цели предполагает решение следующих **задач**:

- дать определение деловой оценки;
- определить процедуры деловой оценки;
- выявить ценностно-нормативные основы осуществления деловой оценки персонала;
- проанализировать организационно-экономическая характеристика ЗАО « Витязь»;
- сформировать анализ системы управления персоналом;
- провести анализ системы деловой оценки персонала в ЗАО «Витязь»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки работы персонала;
- дать анализ экономической эффективности от повышения квалификации работников административного персонала ЗАО « Витязь».

Теоретическая и методологическая основа исследования основывается на теоретических положениях экономики труда, экономической профессиональной деятельности, а также общей теории систем, теории организаций, теории эффективности процессов, человеческого капитала, и объектов и пр.

Для обоснования выводов и положений в ходе исследования применялись методы сравнительного анализа, структурно-функционального анализа, классификаций, научного наблюдения, социологические методы (интервью и анкетирование).

Эмпирической базой послужили законодательные акты Правительства РФ; статистические данные, опубликованные в печати; локальные акты ЗАО «Витязь».

Практическая значимость исследования.

1. Рассмотрены теоретические аспекты деловой оценки персонала предприятия;

2. Определены особенности проведения оценки персонала в ЗАО «Витязь»;

3. Разработан проект совершенствования системы оценки персонала ЗАО «Витязь».

4. Определена социально-экономическая эффективность проекта.

Методы исследования:

Организационные - комплексный, сравнительный;

Эмпирические - анализ документов, методы опроса, психологическое тестирование, методы проектирования;

Методы обработки - качественный и количественный;

Метод интерпретации - структурный.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Деловая оценка: понятие, сущность, этапы проведения

Основная цель организаций - достижение стоящих перед ними целей. Степени реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, т.е. насколько. В целом эффективность работы организации позволяет определить прибыль, складывающуюся из всех организационных ресурсов и эффективности их использования, в том числе каждого сотрудника. В любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки, естественно, выполняют свои производственные обязанности. И для того, чтобы эффективно работать с личностной индивидуальностью, необходимо эффективности выполняемой каждым сотрудником своих должностных функций.

Такая система повышает ресурсами организации через:

- методы всевозможной мотивации сотрудников. Благоприятно сказывается на мотивации работников оптимизировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;
- планирование профессионального возможность выявить пробелы и недостатки в квалификационном уровне каждого меры по их исправлению;
- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников определяет их сильные и слабые профессиональные качества, что позволяет качественно и эффективно планы развития, спланировать карьеру. Как пример, ситуация в организации: при аттестации, директор производства низко оценил начальника коммуникационные навыки, который планировал в перспективе занять должность посоветовал начальнику отдела комплектации обратить специальное внимание в области общения и на свои навыки, являющиеся основополагающими для порекомендовал ему прослушать учебный курс «Эффективная коммуникация» [6, с.336].

Перечисленные выше преимущества внедрения системы оценки. Они реализуются только тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий [7, с.4-7].

Во-первых, система оценки и, самое восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть понятными и открытыми сотрудникам.

Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его в организации, поспособствовать разногласиям и конкуренции между руководителями и подчиненными, отвлекать сотрудников от подготовки и недостатков.

Принятие сотрудниками системы оценки, а так же активное участие самих сотрудников в процессе оценки, являются условием ее эффективной работы [11, с.312].

Современные организации оптимизируют системы оценки персонала за счет:

- универсальности системы оценки единую систему оценки для всей организации (или несколько систем для различных категорий сотрудников: высших руководителей, руководителей среднего звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих) и и обучения) единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях организации;

- установленных стандартов и норм необходимо определить, какие качества необходимы для успешной работы в данной должности, т.е. выделить критические факторы;

- выбора методов оценки. Чтобы актуально оценивать работу сотрудника, необходимо иметь в использовании доступные, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки [24, с.345].

Создать такую систему оценки, точность, объективность, простоту и понятность достаточно сложно. На сегодняшний день систем оценки персонала, каждая из которых данный момент наиболее распространенным является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Деловая оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способности, мотивации и свойства) должности или рабочего места.

Деловая оценка персонала - это один из компонентов аудита персонала, направленный на выявление соответствий профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), отдела, подразделения и организации в целом [29, с.65].

Оценка персонала в организации должна быть важна как для сотрудников, для оценки собственных достижений, так и для руководителей, которые, в свою очередь, используют результаты для оптимального управления сотрудниками и эффективного использования роль в оценке принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам, а так же руководителям различного ранга.

Первоочередное значение определение целей, задач, методов, критериев оценки.

К целям оценки персонала относятся:

- улучшение качеств управления, которое достигается путем периодической и регулярной оценки позволяет ожидать, что действия по управлению будут соответствовать результатам оценки и станут более эффективными;

- стремление к более эффективному использованию человеческих ресурсов. Коллектив организации имеет социально-психологический потенциал, который может быть образцом;

- формирование и поддержание здорового морально-психологического климата в коллективе. Обоснованная персонала способствует здоровому моральному психологическому климату;

- повышение производительности, так как персональные оценки являются стимулом для оцениваемых. Длительная повышаемая производительность существенно [20, С51-57].

Оценка персонала ставит основной задачей:

- управленческое воздействие. При помощи оценки, а также оценочного разговора, сотруднику можно рекомендовать алгоритм действий в соответствие с его достижением, персонала;

- определяемый размер вознаграждения, так как лишь при объективной оценке достижений сотрудника, возможна, - развитие персонала, способствует профессиональному росту работников, выбору достойной формы поощрения;

- рациональное использование рабочего места оценка обязательна, в целях перемещения, повышения по службе, принятии решения об оставлении рабочего места;

- мотивацию труда, сотрудников, направленную на повышение достижений [39, с.159].

Кроме того, оценка персонала может помочь значительных задач, как:

- установка обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;

- формирование положительной собственной труда и качественных характеристик.

Следует различать виды оценок персонала производственной практике:

- систему оценок, оценивающую важнейшие определения критериев оценки, ее периодичность, процесс оценивания;

- бессистемная оценка, при которой предоставляется выбор способа измерения оценки, критериев оценки, процесса оценки, [17, с.137].

В зависимости от выбранной методики и количества оцениваемых сотрудников, проводится деловая оценка Система разработки оценок персонала включает несколько этапов:

- 1 - определений критерий оценок и измерений;

- 2 разработка соответствующих вспомогательных материалов для оценки персонала (тесты, опросные листы и т.д.);

- 3 проведения оценки, анализа результатов оценки;

- 4 представление выводов.

Деловая оценка персонала по должностным критериям позволяет наиболее эффективно объяснить служащим корпоративные стандарты организации. Результатом оценки персонала является так называемая «обратная связь» с сотрудниками, вопросы, оспорить результаты. Деловая оценка персонала не должна нести в себе карательных, репрессивных функций. Она должна вызывать побудительный конечно, помогает система поощрения [26, с.55-57].

1.2 Организационная процедура деловой оценки

Организационная процедура деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий.

Издается приказ на этом этапе об утверждении состава аттестационной комиссии и проведении деловой оценки, составляется список сотрудников, подлежащих деловой оценке;

Разрабатывается положение о деловой оценке, подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы);

Информируют трудовой проведения деловой оценки, целях и ее сроках.

Проведение деловой оценки осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения оцениваемых не менее чем за месяц до начала деловой оценки, а представляются в оценочную комиссию за две недели до начала деловой оценки [35, с.89-203].

Создаются экспертные группы в подразделениях, где работают оцениваемые. В состав этих групп непосредственный руководитель оцениваемого, один - два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления оценку показателей уровня знаний, качества и результатов труда, навыков, умений оцениваемого в заседании оценочной комиссии, на которую приглашают работников и их непосредственных руководителей;

- рассмотрение всех материалов, представленные на деловую оценку;
- заслушивание оцениваемых и их руководителей;
- высказывание приглашенных, обсуждение материалов оценки, формирование заключений и с учетом обсуждений оценочная комиссия, в отсутствие оцениваемого дает -соответствует занимаемой должности;
- не соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций оценочной комиссии и повторной деловой оценки через год.

Результат оформляется который подписывает председатель и секретарь комиссии. Протокол заседания которые были заслушаны в течение одного заседания.

При оценке персонала используются следующие методы деловой оценки:

-метод шкалирования (графического шкалирования рейтингов) предполагает определение характеризуют степень выраженности показателя (к примеру: 1 - редко, часто не соблюдается, 3 - в основном соблюдается, 4 - с некоторыми исключениями, Однако в этом методе есть свои проблемы. Оценочный балл может охватывать слишком большой спектр качеств оцениваемого (в зависимости от уровня его собственных претензий) [19, с.107-577].

-графическое согласно которой оценщик выносит свои суждения, делая отметки на сплошной графической (вертикальной или горизонтальной) шкале.

Чтобы снизить субъективизм при использовании метода шкалирования, используют другую описания поведения. При этом числовые значения шкалы интерпретируются подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению.

Способ упорядочения рангов - в рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд. Этот метод имеет ряд недостатков:

между двумя оцениваемыми работниками: разница между двумя сотрудниками может быть достаточно большой, а между жругими сотрудниками незначительной.

Через последовательное сравнение сотрудников друг с другом выявляются наивысшие рейтинги у различных сотрудников по тому или иному показателю оценки.

В соответствии с метод задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам, например:

Метод анкет отличается тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу.

Не редко бывают случаи, когда руководитель подразделения намеренно завышает оценку своих распределение). В соответствии с данным методом заранее задают проценты распределения по рейтингам оцениваемых сотрудников[30, с.29].

Методы управлением по целям (метод МВО). Основная идея данного метода состоит в анализе результатов и эффективности труда сотрудников, в результате которого организации.

Следующие последовательные шаги выполняются в рамках этого метода:

- для сотрудника определяется цель и обозначается конкретный период. При этом устанавливается ожидаемый трудовой вклад и, исходя из обозначенных целей, периода;

- по истечении заданного периода оценивается результат, как руководителем, так и самим сотрудником информационную базу делового оценивания. - руководители указывают на возможность улучшений и

развития деятельности сотрудников, а также совместно с сотрудниками определяют цель на новый период предполагает комплексную оценку сотрудника по компетенциям и, следовательно, более пристальное внимание к личностным и профессиональным - интервью с экспертом, в результате которого собираются данные о знаниях и опыте сотрудника;

- психологический, профессиональный тест;

- краткую презентацию участника перед экспертами и другими участниками;

- деловую игру (группа бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию наблюдателя под руководством);

- биографическое анкетирование;

- индивидуальный анализ конкретных ситуаций (бизнес-кейсов);

- описание профессиональных достижений;

- экспертное наблюдение, по рекомендации для каждого сотрудника [7, с.4-185].

Традиционной системой оценки, которая применяется в России является аттестация. Данный вид оценки в советское время. По сути, она очень схожа с Performance management, однако, являясь процедурой крайне формализованной и регламентированной, методов существенно отстает - законодательство не успевает за развитием методов оценки. Кроме того, аттестации подлежат сотрудники, Российской Федерации, субъектов Федерации и муниципальных органов власти [49, с.396].

Условно все методы организационных исследований можно подразделить на три основных подхода: гуманитарный, инженерный и эмпирический.

К эмпирическому подходу в на распространении успешного отраслевого опыта, использовании прецедентного опыта в принятии решений. В большинстве случаев оценка - это сравнение полученных в ходе исследования характеристик с характеристиками «эталонного образца».

Метод эмпирического исследования принято разделять на количественные и качественные [7, с.185].

Количественные методы формализованные. Формализация определяется в направлении на изучение строго определенных анализируемых переменных, которые заданы заранее, и имеют многочисленные измерения обработкой, количественными методами на высоком уровне.

Анкетирование является наиболее распространенным методом. В процессе анкетирования сотруднику предлагается ответить на вопросы, представленные в форме опросного листа - анкеты.

Анкета проста в использовании и обработке и может применяться в качестве составляющей части практически оценок персонала, а также использоваться отдельно.

Вопросы в анкете разделяются на открытые и закрытые. Открытые, предполагают свободный ответ, а закрытые, предлагаемых в анкете утверждений. Применение анкеты является одним из многочисленных вариантов сбора информации о рамках системы оценки «360 градусов».

Анкетирование руководителя, подчиненных, коллег и клиентов значительно экономит время как сотрудника оценки персонала являются тесты способностей. Они представляют собой специально подобранный стандартизованный набор заданий, служащий для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи. Любой интеллектуальный тест может рассматриваться как тест специфических способностей, например к определенным видам деятельности (медицина, техника, юриспруденция, образование и т.д.), разрабатываются специальные тесты[26, с.55-57].

К совокупности существующих и в противоположность количественным выделяют качественные нацелены на получение информации путем глубокого исследования небольших по объему материалов, которые являются неформализованными. Одним из часто применяемых методов является интервью.

Интервью отличается определенной методикой, строго организовано. В интервью строго разграничены (специалист, который проводит интервью) и респондента (оцениваемому сотруднику). Интервьюер не высказывает своего мнения, не ведет активного диалога и открыто не показывает своего личного отношения к задаваемым вопросам и интервьюера является сведение своего влияния на содержание ответов респондента к минимуму и обеспечение комфортной атмосферы общения. цели интервью - получить от респондента максимальное количество ответов на все поставленные вопросы, правильно сформулированные в соответствии с (характеристиками оцениваемого и качествами, выявить) [6, с.336].

Качественным методом оценки персонала, ставшим традиционным является анализ документов. Считается, что документы являются надежным свидетельством явлений, происходящих в действительности. В основном это относится к официальным документам, но может относиться и к неофициальным. Проведенный первоначальной формы информации, нужной для специалиста по оценке персонала интерпретация содержания документа, и его толкование. В процессе анализа рекомендательные и сопроводительные письма, резюме, документы об квалификационные свидетельства), публицистические и научно-исследовательские работы и др.

Существует метод, содержащий как качественные, так и количественные методы. Прежде всего, это относится к бизнес - кейсам. Бизнес кейс - это всестороннее оказалась реальная компания. Как правило, в кейсе описывается внутренняя среда и внешнее окружение компании, а также их изменение во времени. менеджеры, как и их действия приводятся в том порядке, в каком они сотрудником компании. Верность и точность выбора типичной рабочей ситуации, и профессиональное создание бизнес - кейса определяет надежность прогноза при использовании данного метода. Принятие решений по выбору методов должно компании, определении цели аттестации, прозрачности внутренних коммуникаций и т.д. [14, с.77-80].

Таким образом, прежде чем выбирать методы, руководству организации необходимо провести проведения оценки показателей.

1.3 Ценностно-нормативные основы осуществления деловой оценки персонала

Аттестацию можно рассматривать как правовое понятие в нескольких аспектах: как систему правоотношений, как правовой институт. Правовая регламентация аттестации осуществляется с помощью системы нормативных правовых актов [28, С.42-47].

Возникают правоотношения между руководителем и аттестационной комиссией. Рассматриваемые правоотношения можно разделить по характеру норм на материальные и процессуальные.

Нормативные правовые акты в России, посвященные аттестации, имеют строгое целевое назначение и категорий работников.

Проблемам аттестации посвящено больше 30-ти правовых нормативных актов, из которых регламентируют аттестацию около двадцати[59, с.368].

Аттестация, как необходимый способ проверки соответствия работника занимаемой им должности или федеральными нормативными актами для большинства категорий работников.

При анализе нормативно-правовых актов об аттестации обращает на себя внимание их несходство друг с другом по процедуре ее проведения: указываются различные сроки (периодичность), порядок, виды проведения аттестации, формирование порядка и состав Действующие российских актов в основном ведомственные (отраслевые), и рассчитаны только на работников определенной категории. работодателей без исключения проводить аттестацию своих работников. нормативно-правовые акты общеотраслевого и обязательного характера не устанавливают, что работодатель должен

периодически проверять соответствие своих работников занимаемой им должности [2].

Однако здесь есть исключение. в целях определения соответствий замещаемой должности 1 раз в 3 года проводится аттестация государственных служащих.

Согласно Федеральному закону от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ. «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» обязательной аттестации подлежит руководитель унитарного предприятия [3].

Специальными ФЗ устанавливается обязательная аттестация в отдельных отраслях экономической деятельности (транспортной сфере, некоторые категории работников в энергетике, в сфере образования, на опасных производственных объектах и другие).

В других случаях проведение аттестации не обязательно, но если руководство предприятия примет и работодатель, - это закрепить систему аттестации в соответствующем локальном нормативном акте, например в положении об аттестации персонала организации.

По итогам аттестации принимается ряд кадровых решений на законном основании (переводом на другую работу, понижение в должности или увольнение).

Процедура принятых решений о переводе работника, его увольнении или о других существенных службе персонала дается указание рассмотреть вопрос о переводе работника, признанного не соответствующим занимаемой им должности, то работнику в соответствии с ч. 2 ст. 81 Трудового кодекса РФ должен быть предложен перевод на другую вакантную должность. Как правило, предлагаются нижестоящие должности. Если работник отказывается от перевода (нет, то только в этом случае работодатель может работника уволить по п. 3 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ [4].

Если работник был уволен на этом основании и оспаривает в судебном порядке увольнение, то:

- выводы аттестационной комиссии о деловых качествах работника будут подлежать оценке в совокупности с другими доказательствами по делу;

- работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что работодатель не отсутствию работы или вакантных должностей) перевести работника с его согласия на другую работу в этой же организации или что работник сам отказался от перевода на другую работу;

- если уволенный работник являлся членом профсоюза, то работодатель должен будет представить доказательства о том, что при проведении аттестации в состав аттестационной комиссии, которая послужила основанием для увольнения работника, входил представитель от соответствующего выборного проводил ли работодатель дополнительные консультации с профсоюзным органом;

- соблюдался ли месячный выборного профсоюзного органа (ст. 373 ТК РФ) [2].

Результат аттестации может быть одним из юридических фактов:

- для изменения собственно служебного трудового правоотношения - служащий может быть переведен на другую должность с его согласия, перемещен, ему может быть изменены условия труда: установлена надбавка за квалификационный разряд, и т.д.;

- для прекращения служебных трудовых отношений на основании, предусмотренных как общими, так и особыми нормами трудового законодательства;

- для возникновения правоотношений, как вытекающих из собственно служебных правоотношений - служащий может в случае споров, связанных с аттестацией или его увольнением, обратиться в суд или в соответствующие государственные органы; может повышение квалификации или включен в резерв на выдвижение на вышестоящую должность; так и новых сопутствующих правоотношений, дисциплиной - может быть поощрен, либо привлечен к дисциплинарной ответственности и т.д. [11, 312с.].

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

1. Деловая оценка персонала - это компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс установления соответствий количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

Персональная оценка в оцененные руководителями, а руководители по результатам оценки могли управлять сотрудниками и эффективнее их использовать. Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, в целом руководителям различного ранга и менеджерам. Для осуществления оценки персонала имеет важное значение определение задач, целей, методов и критериев оценки.

Одним из важнейших направлений деятельности кадровиков была и остается оценка работы персонала. Каждое предприятие хочет знать, как можно повышать эффективность его работы и насколько хорошо работает его персонал.

2. Достаточно обширный опыт и давно сложившуюся систему управления персоналом имеют зарубежные компании. Чаще всего в фирмах США используется метод рейтинга. Широко распространены анкеты. На другие методы вместе взятые, приходится всего 5% случаев. Метод управления по целям чаще всего используют при оценке труда инженеров, менеджеров и работников, не связанных непосредственно с выпуском продукции [11, с.312].

В Японских фирмах работа с персоналом, прежде всего, опирается на глубокие традиции. Отдается профессиональным испытаниям - выполнение письменных заданий (доклада, проекта, делового письма). Проводятся устные экзамены в форме групповых дискуссий применяется анкетный опрос для выяснения опыта работы, способностей, развития личности и желаний. Часто используется тестирование знаний и умений.

В нашей стране деловая оценка работника предприятия чаще всего проходит в форме аттестации. По организации приказом оформляется ее

проведение, что придает ей официальный статус и предоставляет право на использование полученных результатов для принятия организационных решений по отношению конкретного работника. Таким образом, аттестацию следует рассматривать как документально работника.

3. Нормативные правовые акты РФ, посвященные аттестации, действуют только в отношении отдельных категорий работников и имеют строго целевое назначение. Законодательство проводить аттестацию.

Выводы по главе 1.

Деловая оценка персонала по должностным критериям позволяет наиболее эффективно объяснить служащим корпоративные стандарты организации. Результатом оценки персонала является так называемая «обратная связь» с сотрудниками, то есть оглашение оценочных результатов каждому оцениваемому, возможность задать уточняющие и разъясняющие вопросы, оспорить вызывающий побудительный мотив у сотрудников, в чем, конечно, помогает система поощрения [26, с.55-57].

Организация процедуры оценки допускает выполнение обязательных мероприятий:

1. Подготовительного этапа (сбора предварительной информации по оценке работников).
2. Этапа оценивания сотрудника и его труда (обобщение данных, полученных при первом этапе).
3. Этапа проведения оценки (оценочной беседы с сотрудниками).
4. Этапа принятия решений по итогам оценки.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

2.1. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Витязь»

Закрытое акционерное общество «Витязь», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом РФ и иным действующим законодательством.

ЗАО «Витязь» является юридическим лицом и организует деятельность на основе Устава и наименование на русском языке. Вправе иметь также полное и (или) сокращенное фирменное наименование на языках народов Российской Федерации и (или) иностранных языках и указание на место его нахождения. ЗАО «Витязь» имеет штампы и бланки со своим наименованием, идентификации.

Место нахождения: 308576, Белгородская область, г. Старый Оскол, мкр. Северный, д.76. По данному адресу располагается исполнительный орган Общества Генеральный директор.

Почтовый адрес Общества: 309516, Белгородская область, г. Старый Оскол, мкр. Северный, д.76.

Зарегистрировано Старооскольской регистрационной палатой 17.01.2000г ОГРН 1023102366891. Закрытое акционерное общество «Витязь» создано решением учредителей. Учредителями являются физические лица, граждане России, аффилированных лиц нет.

ЗАО «Витязь» осуществляет строительную деятельность с 1992 года, по статусу является частным предприятием.

Предприятие находится на общей системе налогообложения и относится к разряду малых строительных предприятий.

Основным видом уставной деятельности на протяжении последних семи лет является юридических лиц. В настоящее время ЗАО «Витязь»

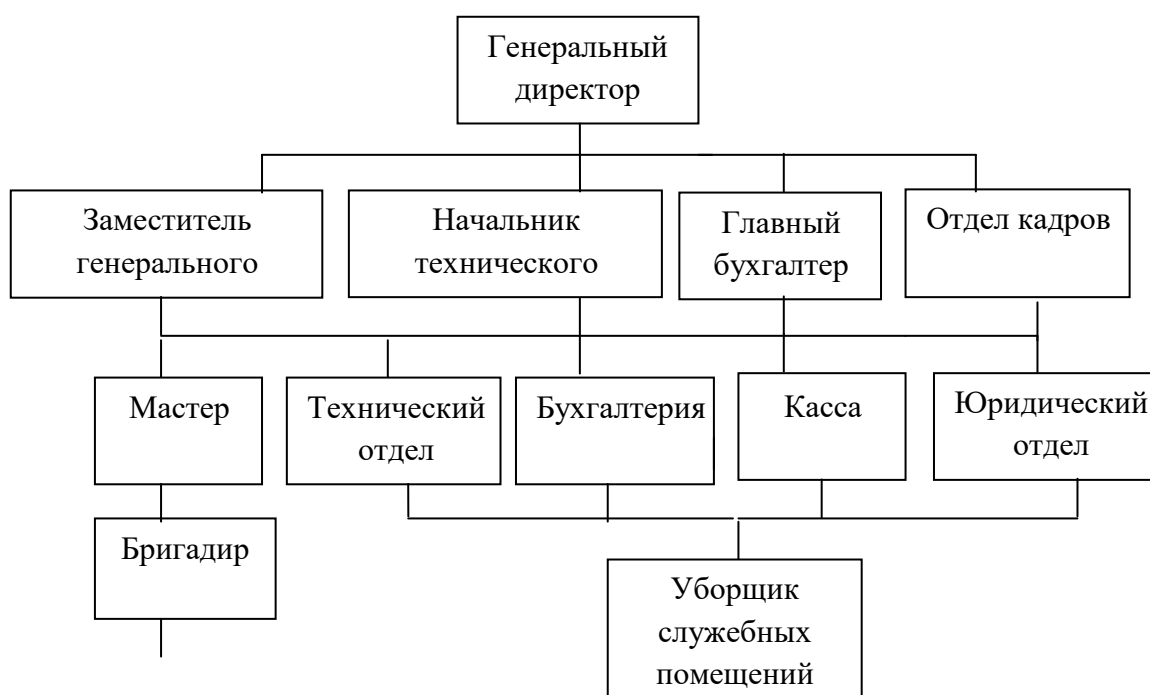
осуществляет строительство жилых домов и нежилых помещений в новой части города в микрорайонах «Северный» и «Дубрава».

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий штук достоинством двадцати тысяч рублей.

Высшим органом управления является Общее собрание акционеров. Один раз в год проводится годовое Общее собрание акционеров. Общее руководство ЗАО «Витязь» осуществляет Совет директоров, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Уставом к исключительной компетенции Общего собрания акционеров (Приложение 1). Исполнительными органами должны решаться вопросы об избрании Совета директоров ЗАО «Витязь», Ревизионной комиссии, утверждении аудитора вопросы, предусмотренные п. 7.3.10, а также могут решаться иные вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров.

Руководство текущей деятельностью ЗАО «Витязь» осуществляется единоличным исполнительным органом, Генеральным директором и коллегиальным собранию акционеров.

В ЗАО «Витязь» используют линейно - функциональную структуру управления. Схема организационно-управленческой структуры ЗАО «Витязь» представлена на рисунке (рис 2.1).



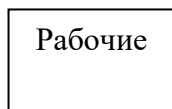


Рис. 2.1 Организационно-управленческая структура ЗАО «Витязь»

Управляющему организацией подчиняются: первый заместитель, главный бухгалтер инженер, отдел кадров, начальник БРУ и производственно-технический отдел.

Первому заместителю также подчиняются: главный бухгалтер, главный инженер, отдел кадров, начальник БРУ и производственно-технический отдел.

Главному бухгалтеру: бухгалтерия и договорной отдел.

Начальнику БРУ: мастера

Главному инженеру весть производственно-технический отдел;

- главный электрик, у которого в подчинение начальник электромеханического участка и электрики;

- главный механик, к нему относятся диспетчер и водители.

Производственно-техническому отделу относятся:

- геодезист;

- начальник участка, у него начальник участка: прораб, мастера, бригады;

- начальник ПТО и инженер ПТО.

Функции административно-управленческого персонала организации включают:

- организация и ведение бухгалтерского и налогового учета в соответствии с едиными и отчетности;

- обеспечение договорной политики;

-обеспечение выполнения требований действующего законодательства;

- руководство, организация технологии строительства, строительной и уставной деятельностью законодательством РФ и согласно утвержденному уставу;

- обеспечение технологического процесса строительных работ;
 - планирование финансово-хозяйственной деятельности, организацию труда и заработной платы обеспечение кадрами требуемой квалификации и специальности, организацию учебно-методической работы по повышению квалификации работников предприятия;
 - прием, хранение и отпуск за их использование;
 - обеспечение коммерческой деятельности предприятия всеми необходимыми для его деятельности материальными ресурсами;
 - обеспечение реализации работ и услуг, документационное обеспечение управленческой и производственной деятельности, оформление управленческих решений, действий, связей;
 - организацию документооборота, упорядочение и хранение документации;
 - контроль деятельности поручений, инструкций, положений договоров;
 - содержание и ремонт зданий и помещений в соответствии с графиками ремонтов, правилами производственной санитарии и пожарной безопасности;
 - организация и ведение бухгалтерского и налогового учета в соответствии с едиными методологическими и отчетности;
 - обеспечение договорной политики;
 - обеспечение выполнения требований действующего законодательства [33, с.159].
- Деятельности ЗАО «Витязь» выполнен за период с 01.01.2014 по 31.12.2016 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года, а так же отчета о прибыли и убытках в период с 01.01.2014 по 31.12.2016 г.

Соотношение основных качественных групп активов организации на 31 декабря 2016 г. характеризуется года увеличилась на 379830 ты с. руб. и рост составил 125,2%., что отражает специфику деятельности предприятия в

строительной отрасли. Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ЗАО «Витязь» представлен в табл. 2.1.

Собственный капитал и резервы увеличился на 178 тыс. руб. и рост составил 114,7 %, в основном за прибыли на 27 тыс. руб. и что, в целом, положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Денежные средства и краткосрочные вложения за анализируемый период 2014-2016 г.г. увеличились на 1876 тыс. руб. и рост увеличился не сколько раз.

Дебиторская задолженность увеличилась на 440 тыс. руб. и рост составил 105,8 % за счет расширения строительной деятельности.

Валюта баланса увеличилась за анализируемый период 2014-2016 г.г. +95849 тыс. руб. и рост составил 5,2%, что говорит о росте активов предприятия.

Долгосрочные обязательства увеличилась за 2014-2016 г.г. на 45 тыс. руб. и рост составил 121,4%, что говорит о росте прочих обязательств на 77571 тыс. руб. и рост составил 6 %.

Увеличение обязательств связано с активизацией предпринимательской деятельности, заключением договоров строительного подряда и строительномонтажных работ.

Анализ структуры бухгалтерского баланса ЗАО «Витязь» за 2014-2016 г.г. (представлен в табл. 2.2.) показал, что за анализируемый период структура внеоборотных и оборотных активов постоянна и составляет 3,0%, 7,0% и что характерно для деятельности в области строительства.

Капитал и резервы отмечается незначительное увеличение доли в 2016 г., что обусловлено ростом нераспределенной прибыли.

Краткосрочные обязательства составили от 0,6, до 0,4%, от валюты баланса, что говорит о своевременности погашения своих обязательств, в частности перед поставщиками и подрядчиками.

Чистые активы организации на последний день анализируемого периода (31.12.2016) увеличились на 4,7%, чистые активы больше уставного капитала на в 1,6 раз.

Финансовое положение ЗАО «Витязь», полностью удовлетворяет требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Деятельности ЗАО «Витязь» финансовых результатов характеризуются суммой полученной уровнем рентабельности и прибыли.

Основным задачам анализ финансовых результатов деятельности являются: систематический контроль за выполнением плановым реализациям продукции и рентабельности; разработка мероприятий по использованию выявленных резервов.

Основными источниками информации при анализе финансовых результатов прибыли служат данные аналитического бухгалтерского учета по счетам реализации, финансовой отчетности ф.2 «Отчет о прибылях и убытках». В качестве прибыли и рентабельности. Как общий показатель деятельности предприятия прибыль отражает все стороны его производственно-хозяйственной деятельности: уровень использования основных и оборотных средств, трудовых ресурсов, технический уровень производства и конкурентоспособность производимой продукции. Отчет о прибылях и убытках содержит следующие показатели прибыли: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистая прибыль.

За период 2016-2014 г.г. значение выручки выросло. и рост составил 2 %, что говорит об оживлении деятельности строительного рынка и перспективах роста. Выручка определена по методу начисления, по ценам, указанным в договорах сторонами сделки и преysкуранту цен.

Анализ выручки от реализации продукции, работ и услуг и другие показатели Отчета о прибылях и убытках показали, что за анализируемый период увеличились основные показатели

Можно отметить, что организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы (управленческие расходы) и коммерческие расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг) [5].

Рост цен на внутреннем рынке, увеличение объёмов производства и реализации строительных работ; увеличение спроса на жилье и строительномонтажные работы; высокий уровень конкуренции с крупными строительными фирмами; увеличение себестоимости выполненных работ.

Анализ показателей деятельности предприятия показал следующее, что показатели рентабельности очень незначительные и предприятие работает практически только на покрытие своих затрат, что говорит о серьезности финансовой и хозяйственной ситуации на предприятии.

Рентабельность активов за 2016 год составляет 0,2% и показывает, что получено 0,2 копейки чистой прибыли на 1 рубль активов предприятия.

Анализ рентабельности за анализируемый период 2014-2016 г.г. показал, что отмечается снижение всех показателей рентабельности:

- рентабельность собственного капитала на 2,7 процентных пункта;
- рентабельность реализованной продукции на 0,8 процентных пункта;
- рентабельность производственной деятельности на 0,5 процентных пункта.

Анализ показал, что рентабельность по всем показателям предприятия считается очень низкой за счет стагнации строительной отрасли после кризиса 2008 года и потерей покупательской способности населения, имеет тенденцию к ее снижению и требует увеличения показателей выручки и прибыльности.

Таким образом, анализ финансового состояния и финансовых результатов показал, что предприятие постепенно наращивает объемы продаж, выручки и прибыли, но данные темпы роста являются явно недостаточными для развития предприятия.

По итогам проведенного анализа финансовое положение ЗАО «Витязь» оценено по балльной системе, что соответствует рейтингу «очень плохое положение». Рейтинг «С» свидетельствует об очень плохом финансовом состоянии. Большинство финансовых показателей значительно хуже нормативных.

2.2 Анализ системы управления персоналом

В организационном отношении отдел кадров занимается обеспечением нормальной трудовой деятельности всех работников и всех структурных подразделений на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

Основная задачей область использования и планирования трудовых ресурсов, а также финансов, выделяемых в рамках бюджета кадровых и социальных и программ.

В соответствии с основной задачей, персоналом возлагаются следующие функции:

1. Создать кадровый резерв, выполнения плана по индивидуальному развитию.
2. Разработать и провести мероприятия по развитию и формированию корпоративной этики. Проводить социальные исследования.
3. Участвовать в разработке ротации, организовать передвижение кадров, планировать и контролировать компенсационные выплаты.
4. Организовать и проводить оценку персонала, анализировать результаты и принимать в проведении и организации корпоративов.

Штат сотрудников в ЗАО «Витязь» состоит из 211 человек - управленческий персонал, специалисты. Несмотря на то, что все руководители организации выполняют сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности.

Управление персоналом начинается с выработки кадровой политики, учитывающей стратегические цели рынка труда.

К числу этих условий относятся:

- труд по найму, самостоятельный бизнес, учеба;
- за рабочие места с более высокой оплатой и лучшими условиями труда
- за наиболее квалифицированных работников с наивысшей предельной производительностью;
- мобильность рабочей силы - профессиональная (определяется общим уровнем - уровень оплаты труда, учитывающий прожиточный минимум; общий уровень занятости).

Современной инновационной характером производства, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысив значимость творческих отношений к труду и высокого профессионализма.

Это привело к изменениям в методах управления персоналом в ЗАО «Витязь», к существенным изменениям в первую очередь, на реализацию политики мотивации.

На современном этапе важнейшими принципами руководства персоналом в ЗАО «Витязь» считается возложение ответственности на каждого работника за его работу; именно он подчинен и от кого получает указания.

Претерпела в последнее время также мотивация руководства персоналом: преобладающее значение приобрели социально – психологические и на осуществление сотрудничества администрации и персонала для достижения намеченных целей; получил развитие принцип коллегиальности в управлении.

В этих условиях важной целью управления персоналом стало побуждение работников к развитию их способностей для более продуктивного и интенсивного труда. Руководитель ЗАО «Витязь» не

приказывает своим подчиненным, а направляет их усилия, помогает раскрытию их вокруг себя группу единомышленников.

Кроме управленческого персонала на предприятии ведет свою деятельность техническая служба, бухгалтерия и рабочий персонал.

Кадровая политика предприятия включает в себя следующие направления деятельности: должностные инструкции; оценка персонала; повышение квалификации персонала; создание кадрового резерва.

Движение кадров предприятия осуществляется с помощью разных показателей, в том числе таких, как количество работников на начало и конец года (среднесписочная численность поступивших на работу).

Анализ кадрового состава персонала ЗАО «Витязь» в % соотношении, представлена на рисунке 2.1.

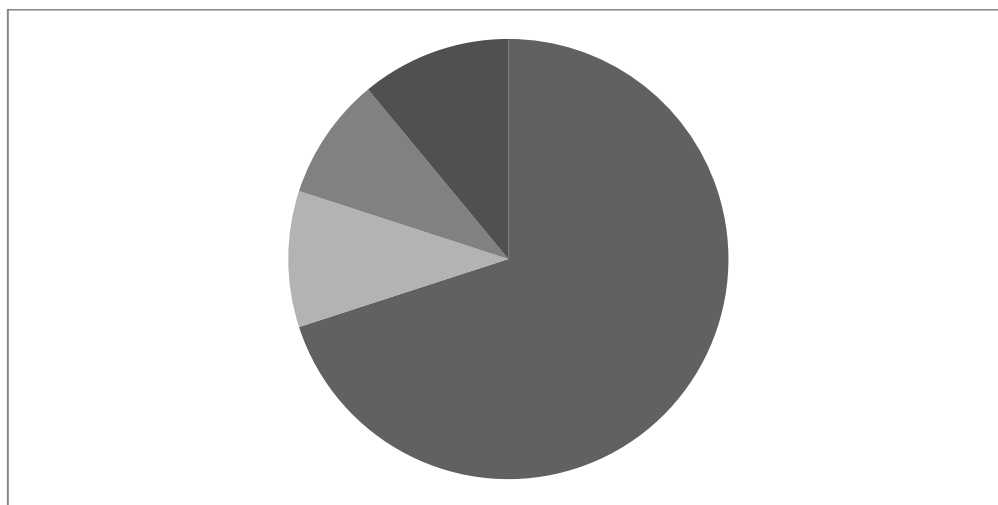


Рис. 2.1 Анализ кадрового состава по критериям

Анализ рисунка показал, что самая многочисленная группа работников представлена производственным персоналом, что составляет 7% от общей численности персонала; вспомогательные рабочие составляют 1% от общей численности, специалисты составляют 1% и руководители 9%.

Среди работников анализируемых подразделений доля людей в возрасте от 20 до 50 лет составляет 7,5%.

Динамика количества молодежи в возрасте до 20 лет представлена на рисунке 2.3. Количество (рис.2.3).

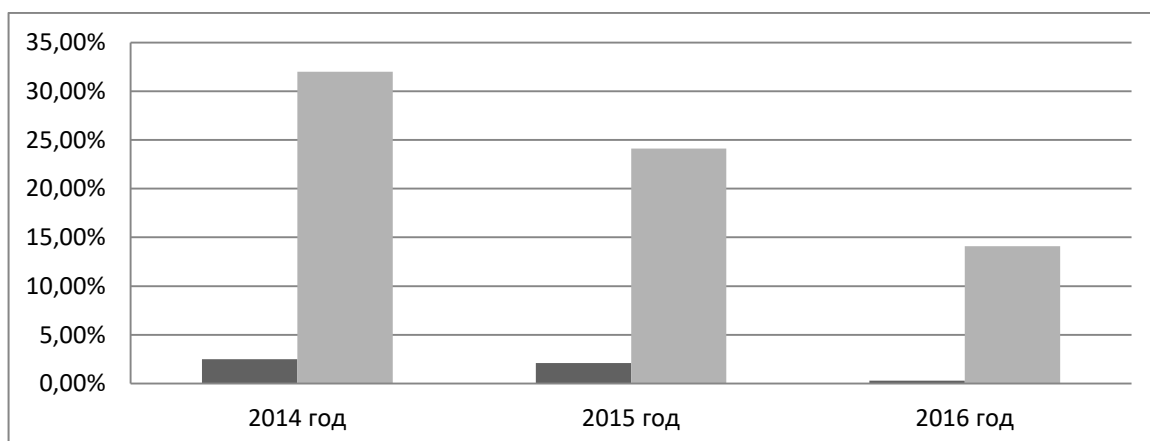


Рис. 2.3 Количество молодежи в общем числе сотрудников

В состав ИТР входят 2,2% - служащих. Доля ИТР, работающих в ЗАО «Витязь» до одного года, не большая и составляет 2,7 % от всего количества сотрудников.

Сотрудники, в возрасте от 40 - 50 ЗАО « Витязь». Количество молодого персонала до 30 лет составляет 14,1 Количество специалистов в возрасте свыше 60 лет составляет 3,4 %.

Так же важным показателем является гендерный анализ кадрового состава предприятия (рисунок 2.4)

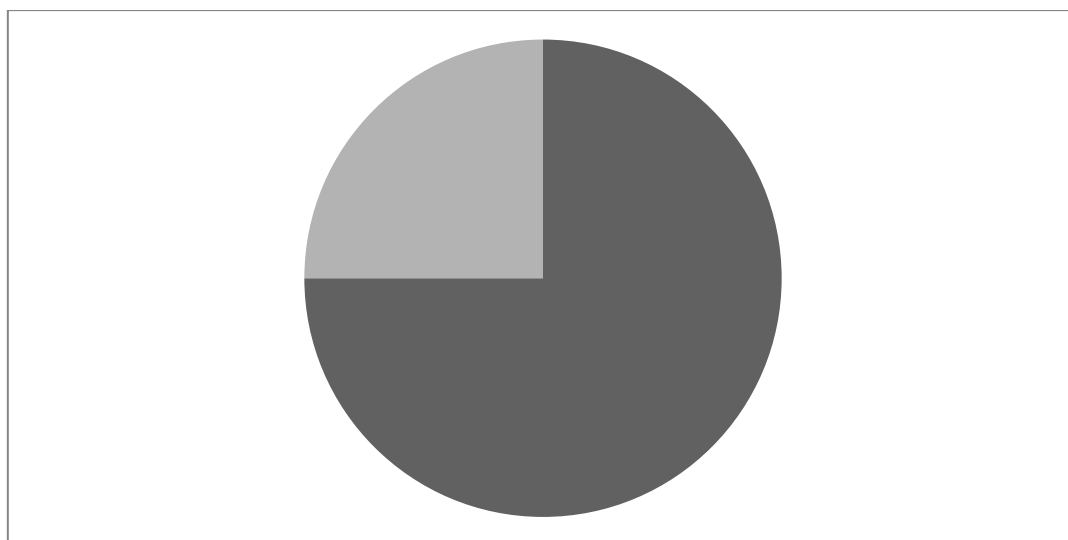


Рис. 2.4 «Гендерный анализ кадрового состава»

Анализ данных рисунка показал, что основная доля работников предприятия представлена мужчинами - женщин составляет 25% от общего числа работников.

Данное соотношение работников женского и мужского пола объясняется тем, что строительной отрасли. В связи с этим основная масса работников из-за специфики отрасли представлена работниками мужского пола.

В процентном отношении анализ персонала по образованию представлен на рисунке 2.5.

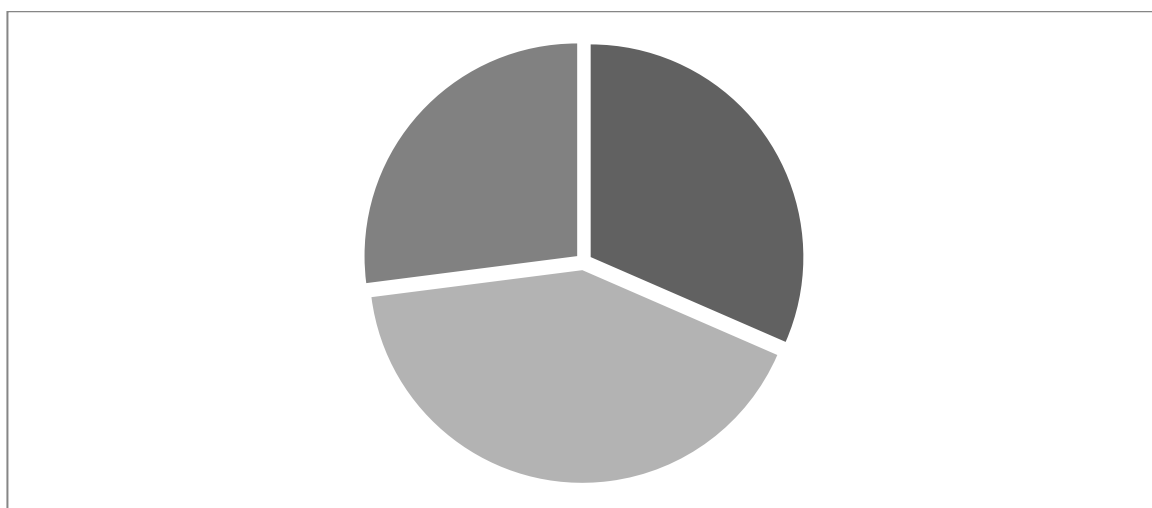


Рис 2.5 Распределение персонала по образованию в %

Как видно из рисунка высшее образование имеют 32% работников, 88% работников имеют образование соответствующее занимаемой должности. Данный показатель является достаточно высоким, что говорит о высоком качестве персонала ЗАО «Витязь».

2.3. Анализ системы деловой оценки персонала в ЗАО «Витязь»

В ЗАО «Витязь» организацию и проведение деловой оценки персонала осуществляет отдел кадров. В процессе деловой оценки в ЗАО «Витязь» решаются следующие задачи: сотрудников занимаемым должностям;

- оценка выполнения должностных обязанностей сотрудниками;
- выдвижение перспективных работников для кадрового резерва;
- стимулирование трудовой деятельности персонала;
- стратегическое кадровое планирование.

Деловая оценка персонала ЗАО «Витязь» аттестации персонала.

Отдел кадров ЗАО «Витязь» формирует график проведения аттестации персонала различных категорий. Для каждой категории работников формируется список аттестационной комиссии. Начальник отдела кадров готовит проект приказа о утверждения руководителю организации. Приказом о проведении аттестации утверждает график ее проведения, а также состав аттестационных комиссий.

В срок за 1 месяц до процедуры комиссии доводит до сведения работников, которые подлежат аттестации график ее проведения.

На каждого работника готовится пакет документов:

1. Отчет аттестуемого сотрудника;
2. Производственная характеристика.

За две недели до проведения процедуры аттестации данные документы передаются секретарю аттестационной комиссии.

В составе направлению деятельности аттестуемого, представители профсоюзной организации, отдела кадров, непосредственный руководитель.

В процессе заседания аттестационной комиссии рассматриваются документы работника, руководитель аттестуемому работнику.

Как правило, оценка деятельности персонала основывается на соответствии квалификационным требованиям должности и результативности работы аттестуемого.

Плановая аттестация работников ЗАО «Витязь» проводится один раз в три года. При этом возникает необходимость в проведении внеплановой аттестации в связи в ЗАО «Витязь» аттестации не подлежат сотрудники, которые не проработали в занимаемой должности меньше одного года, молодые специалисты подлежат. Данные категории работников аттестуются через один год после выхода на работу.

В результате заседания аттестационной комиссии выносятся решения:

- соответствие занимаемой должности;
- соответствие занимаемой должности при условии рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через полгода;
- не соответствует занимаемой должности.

Одно из перечисленных решений принимается открытым голосованием членами аттестационной комиссии, результаты определяются простым большинством в отсутствие аттестуемого сотрудника.

Результаты деловой оценки персонала ЗАО «Витязь» используются при решении следующих задач:

- оценка и анализ кадровой ситуации;
- формирование кадрового резерва;
- оптимизация численности персонала;
- совершенствование деловых и личностных качеств работника;
- формирование системы мотивации и оплаты труда работников ЗАО «Витязь».

Проведя исследование процесса аттестации, отметим соответствие регламентации «Витязь» выявлены следующие проблемы:

- не проводится оценка компетенций работника;
- кадровый резерв формируется только на основе управленческих способностей;
- субъективный характер оценок;
- слабое влияние членов комиссии на результат аттестации;
- не учитываются результаты предыдущей аттестации.

Таким образом, в ЗАО «Витязь» деловая оценка персонала производится только на основе аттестации персонала, которая носит формальный использования методов деловой оценки персонала и совершенствования проводимой процедуры аттестации.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы деловой оценки персонала

В ходе исследования процесса аттестации в ЗАО «Витязь» выявлено соответствие регламентации действующей процедуры аттестации законодательству. Однако, в ходе анализа системы деловой оценки персонала в ЗАО «Витязь» было выявлено отсутствие оценки компетенций работников, отсутствие комплексной оценки работников при занесении в кадровый резерв, вывод о том, что деловая оценка персонала носит формальный характер. В целях формирования эффективной системы деловой оценки персонала предполагается, что деловая оценка персонала должна носить комплексный характер.

Отдельные методы оценки имеют не высокую точность оценки работников и эффективности и точности оценки персонала необходимо построение системы комплексной деловой оценки персонала для разработки более полного спектра управленческих решений по результатам оценки.

Система комплексной оценки персонала должна обеспечивать возможность учета человеческих факторов, которые влияют на течение производственного процесса.

Комплексная оценка персонала не должна быть эпизодической и не должна быть исключением тех, кто выполняет неквалифицированную работу. Периодичность деловой оценки персонала должна определяться требованиями системы управления персоналом.

Система комплексной деловой оценки персонала должна быть гибкой и адаптированной для различных групп персонала. В современной системе оценки персонала должны быть использованы IT-технологии: удаленный доступ, удобный сервис, надежное обеспечение конфиденциальности информации.

Для того чтобы процесс оценки персонала был эффективным он должен быть основан на универсальной схеме проведения.

1. Определение целевой аудитория, которая будет подвержена оценке.
2. Определение критериев оценки. Все критерии при оценке персонала. В этих целях предварительно ставятся задачи.
3. При оценке компетентности работника оцениваются его знания и умение их применять на практике.
4. Определение метода оценки, который должен соотноситься с целями, поставленными ранее и отражать количественные характеристики.
5. Непосредственный этап оценки персонала.
6. Анализ результатов оценки персонала. Данный этап является достаточно важным в системе оценки персонала, так как некорректно проведенная оценка организации, могут спровоцировать нестабильность социально-психологических отношений.
7. Принятие управленческих решений: увольнение, ротация кадров, обучение персонала.

Если учесть главные цели организации, имеющаяся на сегодня система оценки персонала ЗАО «Витязь» должна строиться на том, чтобы определить насколько компетентность сотрудника портрету. Чтобы сформировать такую систему, портрет компетенций для каждой должности.

Профессионалы считают, что портрет компетенций - это документально сформулированный перечень опыта, профессиональных навыков, рабочих и обладателю идеального исполнителя. Эти документы составляются начальником отдела, согласовываются с руководителем отдела и утверждаются директором по направлению [32, с.657].

Этот портрет необходимо сделать основным составляющим должностной инструкции, и он должен включать в себя определения и цели существует необходимость, наличия в должностных инструкциях описания уровня компетенции, которые позволят определять степени отличия

рассматриваемого работника от идеального для данной должности. «Графический профиль должности» можно представить в виде зависимости требуемых качеств от степени развития качеств в табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А									
Б									
В									
Г									
Д									

В данной таблице отмечают предъявляемые к должности качества, их степень, и их фактическое состояние. Знаки в таблице соединяют соответствующим линиям, в результате чего образуются два графика, сопоставление недостатках оцениваемого сотрудника и достоинствах. По этому принципу можно сравнивать качества отдельных работников.

Поскольку цель, выявление индивидуальных потребностей в совершенствовании навыков сотрудников, обучении, плановая аттестация должна в компании в данный момент), а также аттестацию сотрудника представителями взаимодействующих подразделений (также новый элемент).

Кроме того, наряду с индивидуальными проблемами каждого сотрудника ЗАО «Витязь», в результате анализа необходимо выявлять общие, следствие, необходимо разрабатывать комплексные корпоративные программы профессиональной подготовки специалистов холдинга.

Отбор признаков оцениваемых деловых качеств в ЗАО «Витязь» предлагается производить на основе требований квалификационного справочника конкретного рабочего места и специалистов [32, с.96].

Каждый выявленный признак имеет четыре уровня проявления, оценивается членами аттестационной комиссии ЗАО «Витязь» в баллах:

- низкий балл - 1;
- средний балл- 2;

-выше среднего - 3;

-высокий балл- 4.

Основываясь на методике, усреднение оценки можно производить как на этапе выставления баллов, так и в итоге расчета оценок объема деловых качеств. В ЗАО «Витязь» в первом варианте нужно рассчитать среднюю арифметическую сумму среднее арифметическое совокупности всех качеств.

Оценивают все деловые качества путем суммы оценок, умноженных на их удельный вес, и выражается формулой [22, с. 60-63]:

Рассмотрим практику методики для оценки старшего специалиста производственного отдела ЗАО «Витязь».

Оценка деловых качеств старшего специалиста характеризуется следующими признаками:

-компетентность- 3;

-ответственность - 3;

-способности четко планировать и организовать свою деятельность - 3;

-работоспособность - 4;

-самостоятельность, инициативность - 2;

-способность к усвоению нового - 4;

-коммуникабельность - 4.

Далее определяется балл, соответствующий уровню признаков и учитывающий их удельный вес. Из суммы баллов составляют общую оценку деловых качеств оцениваемого сотрудника ЗАО «Витязь».

В деятельности ЗАО «Витязь» оценивая персонал предлагается также пользоваться личностными тестами. При этом следует отметить, что часто применяемые формальные персоналом.

В целом комплексная оценка персонала, структура оценки работника представлена на рисунке рис. 3.1.

Получить наиболее близкую к реальности оценку состояния персонала позволяют комбинированные методы оценки:

- тестирование - оценка работников по степени определяют уровень их качества;

- система заданной группировки работников – выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на несколько групп;

- метод суммируемых оценок – определение частоты проявления у работников тех или иных качеств и присвоение определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты.

При выборе того или иного метода оценки персонала целесообразным является соответствие цели, ради которой Таким образом мероприятия, предлагаемые в рамках данного проекта будут следующими:

- Разработка инструментария для комплексной оценки персонала;

- Обучение персонала в целях проведения комплексной оценки персонала;

Для осуществления комплексной деловой оценки персонала необходимы документы, которые необходимо оформить на этапе проектирования.

В целях разработки инструментария для комплексной оценки персонала видится необходимым внедрение в практику ЗАО «Витязь» технологии собой современную технологию тестирования при оценке персонала и аттестации сотрудников. Система обеспечивающий комплексную автоматизацию задач, включая создание тестов, учет тестируемых, проведение тестирования, анализ результатов тестирования.

Систему отличает комплексный формат теста, позволяющий создавать собственные профессиональные тесты знаний и комплексные многофакторные психологические методики (изображения, аудио, видео), адаптивное тестирование, механизм подсказок, обучающее тестирование. Важным является то, что система позволяет определять вес вопроса и

осуществлять комплексную систему выводов. Также система позволяет хранить подробные данные по каждому тестируемому сотруднику и группировать тестируемых комплексной системой оценивания персонала позволяющая представлять наглядный анализ результатов тестирования посредством табличного представления, графического анализа, совокупных характеристик и анализа ответов.

Для внедрения системы комплексной оценки персонала необходимо обучение начальника отдела кадров для построения процедуры деловой оценки персонала на новом качественном уровне.

Анализ затрат на реализацию мероприятий проекта показал, что руководству ЗАО «Витязь» потребуется 2 тыс. руб. на приобретение технологии тестирования обучение начальника отдела кадров на курсах повышения квалификации по программе тестирования .

Все остальные мероприятия будут выполняться в рамках должностных инструкций ответственных за их реализацию.

Оборудование рабочих мест для проведения комплексной деловой оценки персонала произойдет из уже имеющейся в организации компьютерной техники и мебели, так как в офисе ЗАО «Витязь» в результате оптимизации рабочих мест в предыдущие годы имеются свободные помещения оснащенные мебелью и компьютерной техникой.

Разработка и обоснование любого проекта требует анализа рисков, которые могут возникать в идентификации рисков разрабатывается реестр рисков проекта.

В целях успешной реализации намеченных мероприятий проекта необходимо определить значимость и вероятность возникновения рисков проекта. Таким образом, существует вероятность возникновения риска непродуманности и сложности предлагаемой системы комплексной деловой оценки персонала. Возможно, в процессе внедрения данной системы комплексной оценки системы комплексной деловой оценки персонала.

Также существует вероятность возникновения риска сопротивления со стороны персонала в процессе внедрения комплексной деловой оценки. В целях нейтрализации данного разьяснение отдельных положений данной системы и знакомство различных категорий работников с процедурой оценки.

3.2 Социально - экономическая эффективность проекта

Эффективность мероприятий по совершенствованию системы деловой оценки персонала характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов.

Различают следующие показатели эффективности:

- показатели экономической эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации мероприятий для его непосредственных участников;
- показатели эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией мероприятий.

Основным конечным показателем годового экономического эффекта от внедрения системы комплексной деловой оценки персонала является чистая прибыль.

Оценка экономической эффективности может быть получена так же сравнением размера прибыли на один рубль издержек до и после внедрения мероприятия.

Предположим, исходя из экспертных оценок, что после внедрения проекта по внедрению комплексной деловой оценки персонала прибыль предприятия увеличится на 1% за счет повышения производительности труда, что составит 75,3 тыс.руб:

Далее рассчитаем коэффициент эффективности:

$$K_{\text{э}} = \text{Эс} / \text{Эт} = 16,5 : 14,5 = 1,1$$

Если $K < 1$, то внедрение мероприятия не дало экономического эффекта. Если $K > 1$ то мероприятие положительно отразилось на экономической эффективности работы предприятия.

В случае расчета эффективности данного проекта $K > 1$, следовательно можно заключить, что с внедрению комплексной деловой оценки персонала в практику ЗАО «Витязь» можно считать эффективным.

В социальном плане эффективность проекта может проявиться в следующем:

- построение деловой карьеры персонала на основе результатов деловой оценки;
- мотивация работников к повышению квалификации и дальнейшему обучению;
- повышение стимулов к высокопроизводительному труду;
- соответствие содержания труда персонала квалификации;
- ротация персонала;
- повышение уровня конкурентоспособности персонала и предприятия в целом;
- повышение уровня кадровой работы.
- тщательный подбор оценочных упражнений, их стандартизация, а также значительно снизить субъективизм принимаемых решений по результатам деловой оценки персонала.

Выводы по главе 3.

Для осуществления комплексной деловой оценки персонала необходимо выполнить ряд работ, проектирования:

- разработать Положение о комплексной деловой оценке персонала;
- разработать инструментарий для комплексной оценки персонала;
- обучение ответственных за оценку персонала в целях ее самостоятельного проведения в ЗАО «Витязь».

Существует вероятность возникновения риска непродуманности и сложности предлагаемой системы комплексной деловой оценки персонала,

сопротивления со стороны персонала в процессе внедрения комплексной деловой оценки. дополнительные усилия по разъяснение отдельных положений данной системы и знакомство различных категорий работников с процедурой оценки.

Расчет эффективности данного проекта показал, что $K > 1$, следовательно с экономической точки зрения данный проект по внедрению комплексной деловой оценки персонала в практику ЗАО «Витязь» можно считать эффективным.

В социальном плане эффективность проекта может проявиться в:

-построении деловой карьеры персонала на основе результатов деловой оценки труда, соответствии содержания труда персонала квалификации, ротация персонала, повышении уровня конкурентоспособности персонала и предприятия в целом, повышении уровня кадровой работы.

Таким образом, тщательный подбор оценочных упражнений, их стандартизация, а возможность значительно снизить субъективизм принимаемых решений по результатам деловой оценки персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деловая оценка персонала - это компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс. Установление соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом является целенаправленным процессом и компонентом диагностики персонала при его деловой оценке.

Для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителями, а руководители по результатам оценки могли лучше использовать, оценка персонала в организации должна проводиться регулярно.

Существенная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, экспертам различного ранга.

Важное значение для осуществления оценки персонала имеет определение целей, критериев оценки, задач и методов.

ЗАО «Витязь» организует деятельность на основе Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

ЗАО «Витязь» осуществляет строительную деятельность с 1992 года, по статусу является частным предприятием говорит об оживлении деятельности строительного рынка и перспективах роста. Выручка определена по методу начисления, по ценам, указанным в договорах сторонами сделки и преysкуранту цен.

Проведя исследование процесса аттестации, отметим соответствие регламентации действующей процедуры аттестации законодательству. Однако, в ходе анализа организации деловой оценки персонала в ЗАО «Витязь» выявлены следующие проблемы:

- не проводится оценка компетенций работника;
- кадровый резерв формируется только на основе управленческих способностей;

- субъективный характер оценок;
- слабое влияние членов комиссии на результат аттестации;
- не учитываются результаты предыдущей аттестации.

Таким образом, в ЗАО «Витязь» деловая оценка персонала производится и совершенствования проводимой процедуры аттестации.

Для осуществления комплексной деловой оценки персонала необходимо выполнить ряд работ, которые оформляются на этапе проектирования:

- разработать Положение о комплексной деловой оценке персонала;
- разработать инструментарий для комплексной оценки персонала;
- обучение ответственных за оценку персонала в целях ее самостоятельного проведения в ЗАО «Витязь».

Существует вероятность возникновения риска непродуманности и сложности предлагаемой системы комплексной деловой оценки персонала, сопротивления со стороны персонала в процессе внедрения комплексной деловой оценки. В целях нейтрализации данного риска потребуются дополнительные усилия по разъяснению отдельных положений данной системы и знакомство различных категорий работников с процедурой оценки.

Расчет эффективности данного проекта показал, что $K > 1$, следовательно с экономической точки зрения данный проект по внедрению комплексной деловой оценки персонала в практику ЗАО «Витязь» можно считать эффективным.

В социальном плане эффективность проекта может проявиться в:

- построении деловой карьеры персонала на основе результатов деловой оценки, мотивации работников к повышению квалификации и дальнейшему обучению, повышению стимулов к высокопроизводительному труду, соответствию содержания труда, повышению уровня конкурентоспособности персонала и предприятия в целом, повышению уровня кадровой работы.

Таким образом, тщательный подбор оценочных упражнений, их стандартизация, а также специальные организационные приемы дадут возможность значительно решить по результатам деловой оценки персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Апенько, С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования[Текст]/ С.Н. Апенько. – М.: Информ-Знание, 2012. – 456с.
2. Албастова, Л.Н. Технологии эффективного менеджмента [Текст] /Л.Н. Албастова,М.: ПРИОР,2013.-285 с.
3. Аудит и контролинг персонала организации [Текст] /Под ред. П.Э. Шлендера.-М.: Вузовский учебник, 2011.-262 с.
4. Белова, О. Три вопроса, которые игнорируют российские центры оценки[Текст]/О.Белова// Кадровик.2014.-№10.-С.73-81.
5. Березняковский, В.С. Методы оценки персонала управления в кооперативных организациях: учебник[Текст]/ В.С. Березняковский. – М.: Компания Спутник +, 2013. – 478с.
6. Беркутова, Т.А. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации[Текст]/Т.А. Беркутова. – Екатеринбург-Ижевск: УрО РАН, 2013. – 568с.
7. Бражник, М. Содержание и направленность основных управленческих функций в теории управления [Текст] // Теории и практики управления. – 2011. - №10. – С. 86-91.
8. Воробьев, А. Стратегическое управление персоналом[Текст]/А. Воробьев // Управление персоналом.- 2012.-№ 8. – С. 48-53.
9. Гинин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]/ Б.М. Гинин, М.: Норма, 2010. – 416 с.
10. Гимпельсон, В. Формирование заработной платы: взгляд сквозь призму профессий [Текст]/ В. Гимпельсон // Вопросы экономики. - 2007. – №10. – с.52 – 74.
11. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности[Текст]/Л.Т. Гиляровская. - М.: ТК Велби, 2010.-360 с.

12. Горбунова, И. Аттестация персонала: есть первый результат[Текст]/И. Горбунова, Н. Леонова. // Служба кадров и персонал. - 2012. - N 3. - С. 12-16.
13. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Х.Т. Грэхем, М.: Юнити, 2013, 600 с.
14. Гущина, И. Комплексная оценка персонала[Текст]/ И.Гущина// Кадровик.-2014.-№5.-С.152-163
15. Долженкова, Ю.В. Карьера рабочего: документальный учет[Текст] / Ю.В. Долженкова// Кадровик.-2010.-№5.-С.15-19.
16. Долганова, О. Информационные системы и аттестация персонала[Текст]/О. Долганова// Кадровик.-2014.-№9.-С.110-121.
17. Жданова, М.Г. Система корпоративных стандартов по управлению персоналом организации [Текст] / М.Г. Жданова М.Г.// Аудит.-2012.-№6.-С.34-39.
18. Иванов, Ю. В. Аттестация персонала [Текст]/ Ю. В. Иванов. // Управление персоналом. - 2011. - N 6. - С. 60-73.
19. Иванова, Е.М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности [Текст]/ Е.М. Иванова, М.: МГУ, 2010. – 93 с.
20. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст]/С.В. Иванова.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.-160 с.
21. Идигова, Л.М. Место и роль системы оценки персонала в кадровом менеджменте компании[Текст]/Л.М Идигова//Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом- 2013.-№4.- С.15-22.
22. Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст]/ П. Ишунин// Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 3. - С. 129-134.
23. Калмынова, О. Организационные и социальные факторы повышения

- производительности труда [Текст] / О. Калмыкова // Кадровик.-2013.- №10.-С.108-116.
24. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала[Текст]/А.Я. Кибанов.- М.: Проспект, 2013.- 80 с.
 25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.- М.: Кнорус, 2010, 386 с.
 26. Коновалова, В. Центры оценки: преодолеваем проблемы, открываем новые возможности[Текст]/В. Коновалова// Кадровик.-2014.-№5.-С.93-99.
 27. Кореньковская, Т. Деловая оценка персонала на основе компетентностного подхода как фактор снижения кадровых рисков[Текст]/ Т. Кореньковская// Кадровик-2013.-№11.-С.112-122
 28. Корнюшин, В.Ю. Оценка и аттестация персонала[Текст] /В.Ю. Корнюшин М.: МИЭМП, 2010.- 120 с.
 29. Кудрявцева, Е. Проблемы оценки и развития управленческих компетенций[Текст]/Е. Кудрявцева// Вестник ИНЖЭКОНа.-2011.-№4.- С.37-45
 30. Курбатова, М. Б. Мотивационный менеджмент [Текст]/М.Б. Курбатова, М.: Дело, 2009, 128 с.
 31. Лавренова, И Деловая оценка персонала[Текст]/ И. Лавренова // Кадровик.-2014.-№4.-С.98-105.
 32. Литвинюк, А.А. Управление персоналом[Текст]/А.А. Литвинюк, М.: Издательство Юрайт, 2012, 434 с.
 33. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала[Текст] / М.Ф. Мизинцева. М.: Юрайт, 2014.- 378 с.
 34. Митрофанова, Е.А. Аудит, контролинг и оценка расходов на персонал [Текст] /Е.А. Митрофанова. М.: Проспект, 2013.- 76 с.
 35. Митрофанова, Е.А. Кадровый аудит как метод оценки трудового

- потенциала организации[Текст] /Е.А. Митрофанова// Кадровик.-2014.- №6.-С.81-91.
36. Модянова, Т. Современные концепции формирования и реализации кадровой политики: опыт европейских стран и США // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 2. - С. 144-149.
37. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561 с.
38. Овчинников, В. Ф. Эффективность аттестации персонала предприятия [Текст]/ В. Ф. Овчинников, Т. В. Плетнева. // Менеджмент: теория и практика. - 2013. - N 1/2. - С. 261-262.
39. Озерникова, Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации[Текст]/Т.Г.Озерникова // Мотивация и оплата труда. -2007.- №4.-С. 276-286.
40. Одегов, Ю.Г. Аудит и контролинг персонала [Текст] /Ю.Г. Одегов. М.: Альфа-Пресс, 2010- 671 с.
41. Платонова, Н. А. Аттестация в системе управления персоналом [Текст] / Н.А. Платонов // Дискуссия: журнал научных публикаций. -2012. -№ 7 .- С. 59-64.
42. Погодин, Т.В. Оценка трудового потенциала корпорации[Текст] /Т.В. Погодин// /Кадровик.2009.-№2.-С.27-35
43. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия [Текст]/ Н.В. Пошерстник, СПб.: Издательский дом Герда, 2011, 656 с.
44. Пугачев, В.П. Оценка персонала[Текст]/ В.П. Пугачев// Справочник кадровика.-2009.-№9.-С.120-127
45. Серова, Л.Г. Тесты для отбора персонала[Текст]/ Л.Г. Серова, М.: Феникс, 2005.-253 с.

46. Свирина, И.А. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала [Текст]/И.А. Свирина // Служба кадров и персонал. - 2011.- №10.- С.47-53.
47. Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом[Текст]/А.Я. Слободской.- СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2011, 248 с.
48. Сорокина, Н.П. Оценка деятельности персонала[Текст]/Н.П. Сорокина // Справочник кадровика.-2010. – №1. – С.21– 24.
49. Скрипка, И.М. Аттестация как форма оценки персонала[Текст] / И.М. Скрипка //Альманах современной науки и образования, Тамбов: Грамота - 2013. - № 5. - С. 157-159.
50. Спенсер, Л. Компетенции на работе[Текст]/Л.Спенсер, С. Спенсер.- М.:НПРО, 2010.-297 с.
51. Третьякова, Е.Оценка трудового потенциала организации[Текст]/Е.Третьякова// Кадровик.-2014.-№6.-С.42-49.
52. Филина, Ф.Н. Риск-менеджмент [Текст]/ Ф.Н. Филина.-М.: Гроссмедиа , 2008.-167 с.
53. Филиппов, А.В. Работа с кадрами [Текст] / А.В. Филиппов. – М.: Экономика, 2010. 348 с.
54. Фортвенглер, Д. Аттестация персонала [Текст]/ Д.Фортвенглер, М.: Олимп-Бизнес, 2010, 244 с.
55. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практика применения системы сбалансированных показателей [Текст]/ В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев.-М.: Финансы и статистика, 2009.-224 с.
56. Челнокова, Е.А. Инновационные технологии кадрового менеджмента [Текст] /Е.А. Челнокова// Альманах современной науки и образования, Тамбов: Грамота»,2013.-№5.-С.157-159
57. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст]/Н.А. Чижов, М.: Экзамен, 2007, 351с.
58. Шмидт, В.В. Проблемы и технологии оценки персонала[Текст]/В.В.

Шмидт.-СПб.:Речь, 2008.-328 с.

59. Шкурко, Н.С. Применение инструментария риск-менеджмента в системе управления персоналом [Текст]/Н.С. Шкурко // Вестник Поморского университета.-2008.-№3.-С.61-66.
60. Щур, Д.Л. Правила проведения аттестации работников и оформления аттестационных документов [Текст] /Д.Л. Щур // Кадры предприятия, 2011.-№5.- С. 91-94.

ПРИЛОЖЕНИЕ