

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 КАДРОВ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Дипломный проект студента**

**очного отделения 4 курса группы 92071311**

**Тоболина Вячеслава Евгеньевича**

**Научный руководитель  
к.псих.н., старший преподаватель  
ГалановаЕ.В.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....  | 3  |
| <b>ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ</b> ..... | 6  |
| 1.1 Понятие деловой оценки персонала.....  | 6  |
| 1.2 Методы оценки персонала.....   | 13 |
| 1.3 Отечественный и зарубежный опыт деловой оценки персонала....                 | 26 |
| <b>ГЛАВА II. АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ООО МПЗ «ПРОМАГРО»</b> .....      | 32 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....                 | 32 |
| 2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом...                 | 41 |
| 2.3 Анализ системы деловой оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгро».....              | 49 |
| <b>ГЛАВА III СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....    | 62 |
| 3.1 Разработка проекта комплексной деловой оценки персонала.....                 | 62 |
| 3.2 Социально-экономическое обоснование проекта.....                             | 74 |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....  | 79 |
| <b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....                  | 84 |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....  | 90 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** На современном этапе развития бизнес - технологий большинство руководителей организаций, обладающих определенными финансовыми, информационными, технологическими ресурсами достигли понимания того, что человеческие ресурсы являются ключевыми. Система оценки персонала представляет собой важный элемент управления человеческими ресурсами. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, понятия: оценка и аттестация персонала.

Компании конкурируют на уровне профессионального развития своих сотрудников – их знаний, умений, навыков. Для разумного использования данного вида капитала необходимо правильно персонала позволяет выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

В условиях нестабильности оценка персонала смысл. В период кризиса и минимизации затрат на персонал сокращаются соцпакеты, заработная плата, происходят массовые сокращения работников, рассматривается как единица для инвестирования финансового капитала. Для того чтобы правильно разместить капиталовложения, важно четкое представление о возможностях каждого представителя компании особенно важным для компании становится сохранение наиболее эффективных сотрудников.

**Степень научной изученности.** Вопросы оценки персонала освещаются в работах отечественных и зарубежных авторов.

Значительный вклад в эти достижения внесли Базаров Т.Ю., Борисова Е.А., Веснин В.Р., Волгин Н.А., Горелов Н.А., Дуракова И.Б., Колосова Р.П., Костин Л.А., Гриценко Н.Н., Попов Ю.Н., О.С. Виханский, А.И. Роффе, А.Л. Жуков, Л.С. Выгодский, П.Я. Гальперин, Б.М. Генкин, А.М. Добрынин, С.А. Дятлов, Журавлев П.В., Зайцев В.В., Егоршин А.П., Карташова Л.В., Кибанов А.Я., Кулапов М.Н., Магура М.И., Маслов Е.В., Матирко В.И.,

Одегов Ю.Г., Половинко В.С., Потуданская В.Ф., Руденко Г.Г., Симонова И.Ф., Сотникова СИ., Травин В.В., Шекшня С.В. и др.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области оценки персонала организации и состоянием системы ООО МПЗ «ПромАгро».

**Объектом исследования** выступает система оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгро».

**Предмет исследования** - процесс эффективности проведения оценки персонала предприятия.

**Цель исследования** – разработка проекта совершенствования системы деловой оценки персонала.

Для достижения поставленной цели следует выполнить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические аспекты деловой оценки персонала предприятия
2. Определить основные особенности проведения оценки персонала в ООО МПЗ «ПромАгро»
3. Разработать проект совершенствования системы оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгро».
4. Определить социально-экономическую эффективность проекта

**Теоретическая и методологическая основа исследования** базируется на основных теоретических положениях экономики и социологии труда, психологии и психологии профессиональной деятельности, а также теории эффективности процессов и объектов и пр.

**Эмпирическую базу** исследования составили внутренние нормативно-регламентирующие документы, данные статистической отчетности и первичного учета статистические сведения, характеризующие деятельность ООО МПЗ «ПромАгро».

**Практическая значимость исследования.**

1. Рассмотрены теоретические аспекты деловой оценки персонала предприятия;
2. Определены особенности проведения оценки персонала в ООО МПЗ «ПромАгро»;
3. Разработан проект совершенствования системы оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгро».
4. Определена социально-экономическая эффективность проекта.

**Методы исследования.** Для обоснования выводов и предложений по совершенствованию системы оценки исследования применялись методы логического и сравнительного анализа, структурно-функционального анализа, классификаций.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие деловой оценки персонала

Оценка персонала является важной частью кадровой политики любой компании. Она позволяет не только получить отдельных сотрудников и выявить, насколько той ли иной сотрудник соответствует занимаемой должности, но и повысить эффективность персонала, а также улучшить психологический климат в коллективе.

В большинстве современных компаний оценка персонала производится один или два раза в год. Сегодня все больше компаний комплексной оценки персонала кадровым агентствам, которые располагают широким спектром различных техник и методик, включая тесты, упражнения, дискуссии и бизнес симуляции. Одним из преимуществ независимых отношение к тестируемым, которое позволяет дать постоянно повышают уровень предоставляемых услуг, предлагая все более совершенные методики и новые направления в оценке и аттестации сотрудников.

Также к основным задачам проведения отнести соответствия занимаемой должности, оценка готовности сотрудника к карьерному продвижению и его профессиональных потребности к дальнейшему обучению, определение стратегии формирования т.д. [3; с.8].

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении человеческими ресурсами организации, являясь процедур:

- приема на работу,
- внутренних перемещений,
- увольнений,
- зачисления в состав материального и морального стимулирования,
- применения санкций,

- переподготовки и повышения квалификации,
- контроля персонала,
- совершенствования организации методов работы, улучшения структуры аппарата.

Отсутствие надежных систем оценки организация потеряет способного работника и приобретет оценки можно классифицировать по нескольким направлениям[10, 34].

1. По объекту, т.е. по тому, что оценивается:

- деятельность (сложность, эффективность, проч.);
- достижение цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения целом;
- наличие у работника тех или личных иных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени их выраженности и или иными функциями.

2. По источникам, на данных которых базируется оценка:

- документы (автобиография, резюме, характеристика, проверочное сочинение), на основании изучения которых может надежностью, как считают специалисты, 0,2;
- результаты кадровых собеседований (интервью);
- данные общего и специального тестирования;
- итоги участия в дискуссиях;
- отчеты о выполнении производственных заданий специальных ситуациях;
- астрологические прогнозы.

3. По способам осуществления сведений, полученных из данного источника.

4. По критериям, в соответствии с лучшего или худшего показателя.

5. По субъектам (кандидат или работник, осуществляющий самооценку; его коллеги, руководители, подчиненные, члены степени охвата контингента. Здесь различают его глобальную оценку — в относящуюся к группе лиц или отдельному человеку.

6. По периоду. Можно оценивать человека не календарный срок, но и за время работы в организации, подразделении, данной должности [7, с.35].

Роль оценки - её необходимость напрямую работы всего предприятия. Ведь именно она создает основу для решения вопроса о том, кто и для решения какой задачи будет использован [4, с.177].

Основными принципами эффективной оценки считаются:

- тщательная подготовка;
- конфиденциальность;
- всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия будущее;
- разумное сочетание похвалы и критики;
- надежность и унифицированность критериев, персонала состоит из следующих блоков:

- 1) оценка по деловым качествам (бальная или небальная, т.е. оценка на основе выбора варианта качества, оцениваемого);
- 2) оценка по результатам деятельности;
- 3) система тестовых методов оценки [4, с.179].

Организации оптимизируют универсальности системы оценки. Отдел человеческих ресурсов разрабатывает единую организации (или несколько систем для различных категорий сотрудников высших руководителей, руководителей среднего звена и рабочих) и обеспечивает (посредством обучения и контроля) единообразное во всех подразделениях;

– установления стандартов и норм необходимо решить, что определяет успех при работе в данной выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки.

Создать систему оценки, одинаково точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на несколько систем каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее является, безусловно, система периодической аттестации персонала.



Деловая оценка персонала это установления соответствия качественных характеристик персонала способностей, требованиям должности или рабочего места.

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия количественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

Оценка персонала в организации должна того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками использовать. Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам персоналом, менеджерам, в целом руководителям различного ранга.

Для осуществления оценки персонала определение целей, задач, методов, критериев оценки.

К целям оценки персонала относятся:

- улучшение качества управления, периодического и систематического оценивания;
- единство действий в управлении, так позволяет ожидать, что действия по управлению будут соответствовать более эффективными;
- более эффективное использование организации имеет социально-психологический потенциал, который должен возможности лучшим образом;
- формирование и поддержание психологического климата в коллективе. Обоснованная, справедливая и способствует здоровому морально-психологическому климату;
- повышение производительности, так как стимул для оцениваемых.

Длительность повышения производительности правильности оценки персонала.

Основными задачами оценки персонала являются [20, с.100]:

- управленческое воздействие. С помощью оценочного разговора сотруднику можно показать его место в соответствии с его способностью управлять персоналом;

- определение размеров вознаграждения, так как оценка достижений сотрудника, возможно, справедливо оплатить его труд;

- развитие персонала, так как обеспечивает поощрения и содействия профессиональному росту работников;

- рациональное использование обязательно при занятии рабочего места, повышении по службе, перемещении, принятии рабочего места;

- трудовая мотивация, так как она — импульс к сознательной деятельности сотрудников, направленной на повышение достижений.

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

— установление обратной связи с сотрудником по организационным и иным вопросам;

— удовлетворение потребности сотрудника в труде и качественных характеристиках.

Виды оценок персонала следует различать по тем, которые используются в производственной практике. В соответствии с критериями выделяют:

– системную оценку, осуществляемую по всем важнейшим признакам оценки (процесса оценивания, его периодичности, измерения оценки);

– бессистемную оценку, при которой предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса оценки, критериев оценки.

В зависимости от количества оцениваемых методик, деловая оценка персонала проводится в течение 3-8 недель и состоит из нескольких этапов:

1 – определение критериев оценки и измерения;

2 – разработка соответствующей оценки персонала (опросные листы, тесты и т.д.);

3 – проведение оценки, анализ результатов оценки;

4 – представление выводов.

Деловая оценка персонала по наиболее эффективно донести до служащих корпоративные стандарты должна стать организация «обратной связи» с сотрудниками, то есть каждый об оценочных результатах, а так же иметь возможность задать уточняющие и результаты.

Деловая оценка персонала не должна нести в себе карательных, репрессивных функций. Оценка персонала мотив у сотрудников, в чем, естественно, помогает система поощрения.

## 1.2 Методы и процедура оценки персонала

При деловой оценке персонала используются следующие методы.

1. Метод шкалирования предполагает балльное определение значений показателей, причем эти баллы показателя (например: 1 – редко, 2 – часто не соблюдается, 3 – в основном, 4 – Этот метод, напоминающий систему школьных оценок, не связан с большими удобен и экономичен. Однако он связан с рядом проблем. Чистовое предполагает широкое поле интерпретации у оценщика (в зависимости претензий) [18, с.107].

Графическое шкалирование – процедура согласно которой оценщик выносит свои суждения, делая отметки шкале.

Чтобы снизить субъективизм при использовании используют другую его разновидность – метод шкалирования рейтингов. При этом числовые значения шкалы интерпретируются подробным соответствующего данному числовому значению.

2. Метод упорядочения рангов – в каждом показателю составляется ранжированный ряд. Этот метод имеет ряд недостатков:

– невозможность достоверного заключения по качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница между двумя сотрудниками 1 и 2 может быть большое, а незначительными.

3. Метод попарного сравнения позволяет выявить наивысшие рейтинги у различных сотрудников по тому или иному последовательное сравнение сотрудников друг с другом.

4. Метод принудительного заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам, например –20% – выше среднего; 30% – средний; 10% – низкий рейтинг.

5. Метод анкет отличается систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу.

В практике деловой оценки служба сталкивается со случаями, когда руководители подразделений устранения подобного явления используется метод заданного распределения оценок соответствии с ним заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам, например: 20% – отличный рейтинг, 20% – выше управления по целям (метод МВО) Ключевая идея метода состоит в измерении труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации

В рамках этого метода выполняются шаги:

1) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый установленных целей вырабатываются критерии оценки на конец данного периода;

2) по его истечении оцениваются результаты, самим сотрудником. Введение самооценки улучшает Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

3) руководитель указывает на деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

7. Метод Assessment Center сотрудника по компетенциям и, следовательно, более внимательное и профессиональным качествам конкретного сотрудника. Данная процедура чаще всего включает [6, с.185]:

- интервью с экспертом, в ходе которого и опыте сотрудника;
- психологические, профессиональные тесты;
- краткую презентацию участника участниками;
- деловую игру (под руководством или кандидатов ситуацию по заранее подготовленному сценарию);
- биографическое анкетирование;
- описание профессиональных достижений;
- индивидуальный анализ конкретных ситуаций (бизнес-кейсов);
- экспертное наблюдение, по результатам рекомендации для каждого сотрудника.

Условно все методы исследования организации три основных подхода: гуманитарный, инженерный и эмпирический.

Методы оценки персонала в наибольшей эмпирическому подходу, так как основываются на распространении успешного функционального опыта, использовании прецедентного опыта в принятии случаев оценка - это сравнение полученных в ходе исследования характеристик с характеристиками «эталонного образца».

Методы эмпирических исследований количественные и качественные [6, с.183].

Количественные методы можно формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности определенных анализируемых переменных, заданных заранее, и их количественном уровне формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Наиболее распространенным анкетирование. В процессе анкетирования сотруднику/кандидату на вакансию вопросы, представленные в форме опросного листа - анкеты. Благодаря простоте анкетирование может применяться как отдельно, так и в качестве видов комплексной системы оценки персонала. По форме, предполагающие свободный ответ, и закрытые, ответ на которые заключается в выборе одного предлагаемых в анкете утверждений. Одним из многочисленных является сбор информации о реальных деловых и личностных компетенциях оценки «360 градусов». В данном случае анкетирование его руководителя, коллег, подчиненных и клиентов значительно экономит время как который занимается обработкой полученных данных.

Еще одним важным методом способностей. Они представляют собой специально подобранный стандартизованный оценки потенциальной способности человека решать различные тестов интеллекта может рассматриваться как тест способностей, например к определенным видам деятельности (медицине, технике, разрабатываются специальные тесты.

В противоположность методы исследований, которые являются неформализованными и нацелены на глубинного исследования небольшого по объему материала. Одним из наиболее является интервью.

Метод интервью отличается неравноценностью функций собеседников: интервьюер (специалист, который проводит респонденту (оцениваемому сотруднику), не ведет с ним активного диалога, мнения и открыто не обнаруживает своего личного отношения к испытуемого. Задачей интервьюера является сведение своего влияния респондента к минимуму и обеспечение благоприятной атмосферы зрения интервьюера - получить от респондента ответы на вопросы, задачами характеристиками оцениваемого, отсутствие либо наличие которых необходимо выявить) [5, с.191].

Одним из основных качественных методов является традиционный анализ документов. Считается, что документы являются надежными свидетельствами явлений, происходящих в отношении к официальным документам, но может относиться и к документов означает преобразование первоначальной формы информации, необходимую для специалиста по оценке персонала форму. Фактически это не содержания документа, его толкование. В процессе анализа документов, рекомендательные и сопроводительные письма, документы об сертификаты, квалификационные свидетельства), научно-исследовательские и методы, содержащие признаки как качественных, так и количественных относятся к бизнес-кейсам. Бизнес кейс - это всестороннее описание ситуации, в реальная компания. В кейсе, как правило, описывается внешнее окружение и а также их изменения во времени. События, с которыми столкнулись последних, приводятся в том порядке, в каком они реально самое главное - в кейсе формулируется проблема, которую должен был решить тот или иной Точность и верность выбора типичной рабочей ситуации, и кейса определяют надежность прогноза при использовании данного решения по выбору метода должно основываться на определении цели аттестации, сформированности и прозрачности внутренних коммуникаций и т.д. [10, с.77].

Таким образом, прежде чем выбрать метод, необходимо провести детальный анализ всех необходимых для проведения оценки показателей.

Деловая оценка персонала предполагает действий [11, с.247].

Организационная процедура деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий [12, с.203].

1. Подготовительный этап (сбор оценке сотрудников). На этом этапе издается приказ о проведении деловой аттестационной комиссии, разрабатывается положение о деловой сотрудников, подлежащих деловой оценки; подготавливаются отзывы-характеристики информируется трудовой коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке оценки. Проведение деловой оценки осуществляется на основе графиков, сведения оцениваемых не менее чем за месяц до начала деловой оцениваемых представляются в оценочную комиссию за две недели до начала деловой оценки.

2. Этап оценки сотрудника и его трудовой информации, полученной на первом этапе). В подразделениях, где экспертные группы. В их состав входят: непосредственный руководитель руководитель, один - два специалиста этого подразделения, работник персоналом. Экспертная группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, и результатов труда оцениваемого.

3. Этап проведения деловой оценки (оценочная заключается в заседании оценочной комиссии, на которое приглашаются непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, оценку; заслушивании оцениваемых и их руководителей; обсуждении, высказывании приглашенных, формировании заключений и оценки работников. Оценочная комиссия с учетом обсуждений, в отсутствие следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций оценочной деловой оценки через год; не соответствует занимаемой должности. Заседание оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии комиссии заполняется на всех оцениваемых, которые были одного заседания.



4. Этап принятия решений по результатам деловой оценки (формирование экспертного заключения по результатам представление его в службу управления персоналом). На этом этапе формируется учетом выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя деятельности оцениваемого, роста его квалификации; оценок деловых, качеств оцениваемого и их соответствия требованиям рабочего каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности сравнения материалов предыдущей оценки с данными на момент деловой изменений данных; мнения самого оцениваемого о своей работе, о потенциальных возможностях. Оценочная комиссия дает рекомендации оцениваемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой Руководитель организации с учетом рекомендаций оценочных комиссий порядке поощряет или наказывает работников.

Рекомендуется разработка «Положения об оценке внутрикорпоративного нормативного документа. В нем единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения так же к содержанию, порядку разработки, утверждения методик процедуры в документе вынуждает конкретизировать и учесть все правила, углубиться детали, прописать все возможные вопросы и подробности. Это позволяет сделать процедуру прозрачной, понятной с технической стороны [21, с. 358].

Пробная аттестация - для апробирования запускается пилотный проект аттестации в отделе управления персоналом, все этапы внедряемой на предприятии методики.

Подготовительный этап - перед каждой, процедурой аттестации, сотрудники отдела управления персоналом проводят консультационную работу. Аттестуемым за 2 недели до проведения критерии аттестации, вопросы для экзамена, проводят разъяснительные беседы, консультируют что и как делать.

Проведение оценки - мероприятия по оценке, разработанным методикам и правилам.

Подведение итогов оценки - принятие обсуждение итогов оценки в коллективе, оценка необходимого периода проведения аттестаций.

Подготовка документов.

Состав документов, сопровождающих аттестацию, организациях практически одинаков. Он включает в себя, прежде всего [2, с.296]:

- положение о проведении оценки персонала;
- приказ о проведении персонала;
- график оценки персонала;
- приказ об утверждении комиссии;
- положение о работе комиссии;
- квалификационный лист;
- аттестационный лист;
- протокол заседания комиссии;
- характеристику на аттестуемого работника;
- документацию по экспертизе работника.

Итак, основополагающим является оценки в организации. При его разработке рекомендуем обратиться к данному локальному акте закрепляется порядок проведения оценки: квалификационные, должности сотрудников, подлежащих оценки, порядок формирования процедура порядок оформления ее результатов. Имеет смысл проконсультироваться с возможные изменения (должность, оклад) в результате оценки персонала должны грамотно оформлены.

С таким положением необходимо ознакомить работников, в том числе вновь принимаемых на работу, в силу ст. 68 ТК РФ [22, с.37].

После того как руководитель организации проведении оценки персонала, издается приказ, в котором указываются проведения, основания, если аттестация внеочередная, и некоторые другие издается в произвольной форме на бланке организации. Определяя состав, необходимо помнить: если

в организации есть профсоюз, его представитель входит в состав комиссии в силу положений ч. 3 ст. 82 ТК РФ [22, с. 61]. Далее следует проверить, на все ли аттестуемые должности составлены должностные их отсутствии результаты аттестации могут быть признаны недействительными.

Решение о проведении оценки персонала, необходимо довести до сведения работников не менее чем за месяц до Аттестационный лист и характеристика должны быть представлены в аттестационную позднее, чем за две недели до начала аттестации. Ознакомить работника с на него характеристикой следует не менее чем за неделю [14, с.385].

Характеристика на аттестуемого: непосредственный этом документе должен объективно оценить личностные и должностные результаты его деятельности за период, предшествующий оценки персонала, отразить свое мнение о соответствии работника занимаемой должности [9, с.106].

Проведение оценки персонала.

Во время заседания аттестационная комиссия представленные материалы на каждого аттестуемого работника, заполняет лист и ведет протокол. В нем необходимо указать наименование проведения оценки персонала, список присутствующих членов присутствующих лиц (если таковые имеются). Затем указываются фамилия, должность в котором трудится аттестуемый работник, заданные вопросы и краткие Кроме этого, нужно занести в протокол пожелания и рекомендации оценку деятельности аттестуемого и результаты голосования (количество голосов «за» и «против»). Если проводилось тестирование, его результаты внести в протокол, а сами тесты оформить приложением [23, с.127].

Голосование по результатам обсуждения проводится аттестуемого. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист, составленный в двух экземплярах [4, с.76].

Заседание аттестационной комиссии завершения процедуры оценки персонала сведения о результатах нужно занести в работника и все

материалы по ней предоставить руководителю установленные в приказе о проведении оценки персонала. Руководитель, в оставит работника на прежнем месте работы;

- направить на обучение или повышение квалификации;
- уволить.

После принятия решения руководством в работников издается приказ по итогам оценки. Установлено, что руководитель рекомендаций аттестационной комиссии применяет к работникам поощрения и в надлежащих случаях, в срок не более двух месяцев со принять решение о переводе работника, признанного по результатам соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его невозможности перевода работника с его согласия на другую работу организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним трудовой договор что расторгнуть трудовой договор по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ [22, с.94], можно только в течение двух месяцев и по истечении указанного работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора данной аттестации не допускаются.

Если в результате оценки персонала окажется, работники не соответствуют тем должностям, которые они занимают, поощряться на основании п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ [22, с.94].

Рекомендации по проведению оценки персонала в организации.

Перед разработкой программы реализации проведению оценки необходимо отметить, что в рамках новой системы оценки быть предусмотрен различный уровень и разная глубина аттестации. Учитывая тот факт, что в немногих организациях есть психологической службы, а привлечение специалистов слишком дорогостоящий использовать сокращенную (или упрощенную) модель системы оценки которой нагрузка будет ложиться на членов аттестационной комиссии учреждения [19, с.21].

Оценка персонала дает наиболее существенные результаты комплексного подхода к данной работе. Эффективность работы персонала

может быть достаточно высокой, только в случае обеспечения подхода, то есть на основе сравнения фактических параметров нормативными значениями (по стандартам, типовым проектам, картам т.п.), что позволяет дать в ходе аттестации наиболее объективную персоналу подразделений, требованиям научной организации труда, а затем рационализацию. Проведение сравнительного анализа персонала требованиям организации труда, при их аттестации, диктует необходимость соблюдения принципа экономичности [7, с. 84].

При проведении оценки персонала первоочередное приобретает четкая отработка и обоснование систем оценочных показателей быть, четко определен перечень показателей, по которым будут оцениваться учреждения. Грамотно составленная программа позволит избежать этапов проведения оценки персонала.

При составлении программы оценки использовать опыт европейских стран, когда в целях проведения аттестации действуют оценочные этих центрах для оценки специалистов применяются не только опросники, но и практические задания, с помощью которых выявляются испытуемого применять имеющиеся знания на практике. При этом особое обращается не на служебные характеристики и прошлый опыт оцениваемого, а на его действия в специально смоделированных условиях [3, с.62].

### 1.3 Отечественный и зарубежный опыт деловой оценки персонала

Зарубежные компании имеют достаточно обширную сложившуюся систему управления персоналом. Входящая в систему персоналом оценка персонала также имеет свои особенности.

Так среди основных факторов, имеющих значение результативности труда в США, отмечаются следующие [16, с.26]:

- характер задач, выполняемых данным работником что задачи служащего и менеджера заслуживают более высокой оценки чернорабочего;
- государственные требования, ограничения и законы;
- личное отношение оценщика к работнику. Так, если и моральные ценности оценщика совпадают с рабочей этикой, то его значить очень многое. Но в то же время, если этот процесс носит субъективный то это может стать причиной увеличения количества увольнений, отказов, понижения производительности труда;
- стиль работы руководителя: руководитель может использовать полученную оценку – честно или нечестно, в поддержку или положительно или отрицательно, причем оценка результативности труда может совершенно иным выводам, чем это предполагалось организаторами;
- действия профсоюзов: они могут, как выступать против этой системы.

Исследования, проводившиеся в ряде фирм США результативности труда, выявили следующие критерии, частота которых составляла: работы (93%); объем работы (90%); знание работы (85%); присутствие месте (79%). Из личных качеств, используемых в роли критериев, были: (87%); коммуникативность (87%); надежность (86%) и выполняемой работой (67%). Каким критериям отдавать предпочтение, определяется тем, каких именно задач используются результаты оценки. Так, в случае, если повышение результативности труда, то критерии при этом – критерии труда. Если же продвижение работников – необходимы другие критерии, определяли бы потенциальную результативность на новом месте и т.п.

Что касается частоты проведения оценки, то статистика 4% служащих и 58% разнорабочих проходили оценку раз в год; 25% разнорабочих оценивались раз в полгода, около 10% проходили оценку результативности труда чаще, чем раз в полгода. В компаниях США обычным довольно частая периодика оценок. Оценкой работников чаще всего занимается управляющий. Но оценку могут осуществлять также [20, с.58]:

- комитет из нескольких контролеров, что исключает коллеги оцениваемого. Для этого необходимо, чтобы оцениваемый и достаточно хорошо знали друг друга, особенно это касается уровня вопросах зарплаты или продвижения по службе;

- подчиненные оцениваемого;

- кто-либо, кто не имеет непосредственной ситуации. Однако этот метод требует больших затрат по сравнению с другими и он используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту;

- самооценка – работник оценивает себя при помощи используемыми другими оценщиками. Целью данного метода является скорее развитие навыков самоанализа у работников;

- комбинация перечисленных форм оценки. использования комбинации форм оценки может стать процесс оценки труда на одной из американских фирм, где менеджер и сам работник заполняют форме, отражающей специфику работ в должности самостоятельного обслуживающего клиентов. Двухстороннее (оценщик –обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства.

Необходимо отметить, что важнейшей целью выявление возможностей личного развития работников, поэтому лучше использовать оценку начальника его подчиненными непосредственно или в методами.

Чаще всего в фирмах США используется метод графической шкалы рейтинга. Широко применяем и описательный метод, чаще графической шкалы рейтинга. Широко распространены анкеты. На другие взятые, приходится всего 5% случаев. Метод управления по используется при оценке труда менеджеров, инженеров и работников, не связанных выпуском продукции.

Работа с персоналом в японских фирмах, прежде глубокие традиции. Здесь и групповой коллективизм и тяга к совместной трудовой деятельности; подчинение лидеру и старшему по возрасту. Старший по (должности) также старше младшего по возрасту и стажу работы. Гармония – превыше

Преданность идеалам фирмы. Установление неформальных подчиненными и рядовыми работниками. Пожизненный найм персонала в крупных компаниях, постоянная ротация персонала со сменой должностей каждые 3-5 лет.

Оценка персонала осуществляется в основном биографий и личных дел. Предпочтение профессиональным испытаниям – письменных заданий (проекта, доклада, делового письма). Устные собеседования и групповых дискуссий. Анкетный опрос для выяснения способностей, опыта работы, развития личности и желаний. Тестирование знаний и фирмах на каждого сотрудника ведется специальный документ, профессиональная квалификация и ее рост, достижения в области инноваций и качества, активность и достижение в труде. Этот документ сходен с используемой при российских фирмах, и служит основанием для определения размера продвижения по службе [14, с.28].

Деловая оценка работника предприятия в нашей стране проходит в форме аттестации. Организационно ее проведение оформляется организации, что придает ей официальный статус и предоставляет право на полученных результатов для принятия организационных решений в конкретного работника. Таким образом, аттестацию следует окончательный, документально оформленный результат оценки работника.

Аттестация широко распространена во многих объектом являются работники определенных категорий, состоящие в трудовых данной организацией. Проведение аттестации регламентируется рядом документов и соответствующим методическим обеспечением. Вместе с тем исходя из поставленных целей, вправе разрабатывать собственные проведению аттестации с учетом формальных требований к процедуре Соблюдению этих требований придается особое значение, так как нарушение процедуры может послужить основанием для работника, не-, довольного принятым оспорить его.



В большинстве организаций оценка и аттестация в отдельных организациях (особенно если они применяют упрощенные оценки) – каждые полгода. Кроме того, в интервале между ежегодными оценками практикуются неформальные собеседования, в ходе которых обсуждаются результаты труда работников и текущего наблюдения за их. Если процедуры оценки хорошо формализованы, целесообразно проводить мероприятия чаще, например, в конце каждой недели, месяца, квартала. не относятся к числу аттестационных, но могут стать источником информации эффективности труда работников и подразделений [15, с. 162].

В ряде организаций особенно жесткий контроль вновь принятыми на работу сотрудниками, а также за получившими новое назначение. Такой контроль призван ускорить процесс вхождения Организация, приобретая дорогостоящие человеческие ресурсы или пробуя качество, рассчитывает получить быструю отдачу. Контроль и оценка сильных деятельности работника позволяют оказать ему необходимую кратчайшие сроки исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении на ту или иную должность. В отношении управляющих низового звена подтверждение должно быть получено в течение начала работы, а руководителей среднего и высшего звеньев – не позднее справляющегося со своими обязанностями, переводят на менее ответственную работу или увольняют.

Нередко в этот период работнику «навязывают» трудовой деятельности, поскольку именно в первые месяцы социальной закладываются нормы трудового поведения и основы деятельности. В дальнейшем эти стандарты стремятся закрепить и поддерживать, регулярную процедуру ежегодной оценки.

Выводы по главе 1.

Оценка персонала является важной частью кадровой политики любой компании. Она позволяет не только получить необходимую отдельных сотрудников и выявить, насколько той ли иной сотрудник занимаемой

должности, но и повысить эффективность управления персонала, а также улучшить психологический климат в коллективе.

Деловая оценка персонала представляет собой процесс установления соответствия качественных характеристик персонала, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

При деловой оценке персонала используются следующие методы: метод шкалирования, графическое шкалирование, метод рангов, метод попарного сравнения, метод принудительного распределения, метод управления по целям (метод МВО), метод Assessment Center.

Условно все методы исследования организации можно три основных подхода: гуманитарный, инженерный и эмпирический.

При проведении оценки персонала первостепенное значение приобретает четкая отработка и обоснование систем оценочных. Грамотно составленная программа позволит избежать ошибок в реализации проведения оценки персонала.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В

### ООО МПЗ «ПРОМАГРО»

#### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью Мясоперерабатывающий завод «ПромАгро» создано на основании Гражданского кодекса РФ и действует в соответствии Федеральным Законом РФ «Об Обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ ( в ред.ФЗ РФ № 272-ФЗ от 22.12.2008 г.).

Сокращенное фирменное наименования Общества - ООО «Мясоперерабатывающий завод «ПромАгро».

Местонахождение ООО «Мясоперерабатывающий завод «ПромАгро» : Россия, 309500, Белгородская область, г. Старый Оскол, ст. Котел-10, площадка Монтажная, строение 14.

Уставной капитал Общества составляет 16 217 700 руб. Номинальная стоимость доли Клюки Федора Ивановича составляет 16 217 700 руб.

Целью создания и деятельности Общества прибыли. Предметом деятельности Общества является:

- производство мяса и мясопродуктов;
- производство мяса;
- производство мяса и пищевых субпродуктов свиней, овец, коз, животных семейства лошадиных;
- производство пищевых животных жиров;
- производство продуктов из мяса и мяса птицы;
- производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных;
- производство услуг по тепловой обработке и переработки мясных продуктов;
- производство растительных и животных масел и жиров;

- производство прочих пищевых продуктов;
- оказание платных безвозмездных услуг юридическим лицам;
- представительские услуги;
- внешнеэкономическая деятельность.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по своим обязательствам своих участников, в свою очередь, отвечают по его обязательствам и не несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Руководство текущей деятельностью Общества единоличный исполнительный орган общества – Директор, который подотчетен единственному участнику Общества.

Полномочия единоличного исполнительного переданы по договору управляющей компании. Договор с управляющей управляющим подписывается единоличным участником общества.

К компетенции единоличного участника общества относятся:

-определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

-изменение устава Общества, в том числе изменение капитала Общества;

-Образование исполнительных органов Общества и прекращение их полномочий, а также принятие решения.

Проверка финансовой и хозяйственной деятельности Общества осуществляется его участниками, ревизором, аудиторами в порядке, предусмотренном положениями настоящего Устава, а также иными государственными органами в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Для осуществления контроля за деятельностью Общества Общим собранием участников в соответствии с Уставом Общества (выбрана ревизионная комиссия) на срок полномочий не свыше 5 (пяти) лет.

Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной осуществляется по итогам деятельности за год, а также во всякое время по инициативе ревизора, решению Общего собрания участников или по требованию участника, владеющего в совокупности не менее чем 10 процентов голосов Общества.

Ревизор (ревизионная комиссия) имеет право:

- требовать для ознакомления все документы о финансово-хозяйственной деятельности Общества;
- требовать созыва внеочередного общего собрания соответствии с положениями настоящего Устава.

Ревизор (член ревизионной комиссии) не может занимать одновременно иные должности в органах управления Общества.

Основная продукция завода: колбасы, ассортименте, такие как сосиски, сардельки говяжьи и свиные, копчености, реализация мяса свинины и говядины на кости в охлажденном виде, полуфабрикаты.

Продукция ООО МПЗ «ПромАгро» поступает в Старого Оскола. Завод реализует около 20 тонн разных мясных изделий в месяц.

В результате организации производства по замкнутому технологическому циклу и значительного снижения внутрипроизводственных издержек себестоимость в ООО МПЗ «ПромАгро» продукции на 10 - 15% ниже, чем в среднем по отрасли предприятие имеет возможность установить отпускные цены своей продукции на среднерыночных - при том, что ее качество не будет изменяться основополагающие факторы являются залогом конкурентоспособности продукции ООО МПЗ «ПромАгро» на протяжении последних 3 лет наблюдается постепенное увеличение производства всех ООО МПЗ «ПромАгро». Прирост составил 22% к уровню 2014 данные таблицы 2.1 можно сделать вывод, что предприятие специализируется на колбасных

изделий, которые в 2016 году составили 37,8% от общего объема продукции. Важной статьёй сбыта продукции для предприятия является мясо на кости. Доля этого вида продукции в 2016 году составила реализации.

Вся производственная деятельность общества состояния которых во многом зависят конечные результаты деятельности предприятия:

- выпуск продукции, ее себестоимость, прибыль, рентабельность, фондоотдача, устойчивость финансового состояния;

- наличием, составом, структурой и техническим состоянием промышленно – производственных фондов определяется Уровень и темпы роста продукции, повышение экономической эффективности производства в определенной мере зависят от обеспеченности предприятия средствами и эффективности их использования.

Для вычисления показателей были взяты данные годовых отчетов предприятия за 2014-2016 гг. Экономическая эффективность основных производственных фондов предприятия отражена в предприятии ООО МПЗ «ПромАгро» наблюдается, увеличение стоимости основных производственных фондов, в отчетном году производственных фондов составила 125707 тыс. рублей, а отклонение 2016 года от 39057 тыс. рублей.

Об эффективности использования основных производственных фондов свидетельствуют такие показатели, как фондоотдача, годы возрастала, на 1 тыс. руб. и в отчетном году составила рост фондовооруженности труда на 63 тыс. руб.

За анализируемый период расширение ассортимента продукции прослеживается стабильное получение прибыли, увеличение объемов переработки сырья и увеличение объемов производства продукции.

В условиях рыночной экономики предприятие произведенную продукцию ниже уровня ее себестоимости, а по данным перерабатывающих предприятий, доля стоимости мясо - сырья в продукции доходит до 60%.

На уровень цен на мясные продукты значительное поступление аналогичных импортных продуктов на российский совершенно не защищен

со стороны государства. Чтобы уйти от этой нестабильности наращивает выпуск и расширяет рынок сбыта продукции менее колебаниям цен и имеющую стабильную рентабельность.

Из анализа таблицы видно, что производство продукции за 2014-2016 годы возросло.

Уровень рентабельности продукции с 2014 по 2016 годы незначительно уменьшился (0,5 п.п.).

В настоящее время наблюдается потребления мясопродуктов от дешевых сортов к дорогим, т.е. увеличение доли рынка сорта, рост доли рынка сырокопченых и варено-копченых колбас, ветчины и полуфабрикатов, поэтому данные группы будут наиболее перспективными.

Конкурентное окружение ООО МПЗ «ПромАгро» в Белгородской области составляют в основном местные производители: ОАО Губкинский мясокомбинат», ООО «Оскольский мясокомбинат», ООО «Обуховский мясокомбинат», ЗАО «Чернянский мясокомбинат».

Основными преимуществами конкурентов являются качество упаковки, инновационность и уникальность отдельных «ПромАгро» сертифицирован по системе менеджмента качества ИСО: внедренная на предприятии система менеджмента качества признана соответствующей требованиям стандарта ГОСТ Р. ИСО 9001-2001.

Целью деятельности ООО МПЗ «ПромАгро» является выпуск конкурентоспособной продукции, безопасной, надежной по цене, с наилучшими потребительскими свойствами, потребителя и гарантирующей устойчивую прибыль предприятия, планируется производственного модуля для выпуска увеличить объемы выпуска продукции и существенно повысить качество. Реализация поставленной цели будет достигаться путем:

- осуществления постоянной связи с потребителем с целью изучения потребительского спроса, пожеланий. Потребитель является целью работы организации;
- разработка и внедрение современных конкурентоспособной продукции. Наше качество в постоянном контакте с лидерами;
- улучшение качества продукции, ассортимента выпускаемой продукции;
- повышение квалификации и обучение персонала, в том числе по вопросам обеспечения качества кадров - залог успеха;
- обеспечение персонала необходимыми действия в рамках ответственности; инициирование, признание и поощрение людей;
- постоянное повышение результативности качества в соответствии с требованиями СТБ ИСО 9001-2001. Недостаточно достичь высокого уровня - можно добиться большего.

Руководство ООО МПЗ «ПромАгро» берет на реализации настоящей политики и обеспечению системы менеджмента качества необходимыми ресурсами.

Персонал фирмы укомплектован специалистами, занятыми выращиванием сельскохозяйственных культур, переработкой сельхозпродукции и ее реализацией.

При линейной организационной структуре каждого подразделения стоит руководитель, который наделен всеми полномочиями и осуществляет единоличное руководство подчиненными ему руководителем находится в непосредственном подчинении вышестоящего руководства. Возглавляет предприятие Генеральный директор, который осуществляет ООО МПЗ «ПромАгро» находится на общем режиме налогообложения при ставке НДС равной 18%.

Конкурентоспособность предприятия обеспечивается низкими внутрипроизводственными издержками вследствие организации производства по замкнутому технологическому циклу - от свыращивания



кормов и зерна до переработки и реализации продуктов сельхозпроизводства через собственную Торговую сеть. Продукция ООО МПЗ «ПромАгро» обладает следующими свойствами:

- Высокий уровень вкусовых качеств. Закупаемая ООО «ПромАгро» технологическая линия является современным оборудованием, что предполагает строгий контроль качества использование прогрессивной технологии производства, только правильно сбалансированных рецептур. Качество продукции ООО МПЗ «ПромАгро» соответствует мировым стандартам, причем вкус адаптирован к запросам - Качество и привлекательность упаковки. Продукция упаковывается в производителем оборудования высококачественную упаковочную пленку, многими производителями колбас с мировой известностью.

## 2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом

Служба управления персоналом представляет собой самостоятельное структурное подразделение ООО МПЗ «ПромАгро». Управление персоналом ООО МПЗ «ПромАгро» является одной из основных функций, которая осуществляется руководством предприятия.

ООО МПЗ «ПромАгро» свою деятельность коллективного договора, в которых оговорены трудовые отношения, оплата труда, социальные гарантии, льготы, компенсации, рабочее время и время и медицинское обслуживание, гарантии прав профсоюзных органов и членов профсоюза.

Система управления персоналом представляет мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей с сотрудниками предприятия как основного ресурса.

Для характеристики структуры и движения кадров на необходимо рассмотреть следующие аналитические показатели: работников, количество принятых и выбывших, как по собственному желанию, так и за трудовой

дисциплины. На основании этих данных вычисляются коэффициенты оборота по приему, по выбытию, постоянства

Основную группу персонала составляют рабочие составляют 3% от общей численности персонала и 19,2 % - специалисты данные за исследуемый период наблюдается незначительное снижение численности рабочих в 2016 году 2016 году, в целом сокращение составило 0,7%, в то время как в абсолютном выражении показатели снизились на 3 человека.

Следующей группой по численности является группа Их численность можно считать постоянной: 38 человек в 2014 году, 7 человек в 2015 году и в 2016 году 9 человек.

Важными показателями кадровых процессов показатели движения персонала. Данные показатели причинам: по причине обучения, ухода на пенсию, по причине службы в Вооруженных силах РФ, по собственному желанию, уволенных за нарушение предприятие.

На основании перечисленных процессов рассчитываются основные кадровые коэффициенты: коэффициент по выбытию; коэффициент текучести кадров. Основные кадровые процессы представлены в таблице 2.5.

Динамика выбытия персонала ООО МПЗ «ПромАгро» отражена на рисунке 2.2. Как следует из рисунка за исследуемый период большее количество выбывших наблюдается в 2016 году - 16 человек ( $K=7,9$ ) а наименьшее число выбывших в 2015 году

Кроме уровня текучести персонала для оценки эффективности процесса управления персоналом ООО МПЗ «ПромАгро» необходимо проанализировать оборот персонала по приему. данного показателя заключается в том, что он определяет, «новых» работников, трудоустроенных в исследуемый период. Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$\text{Коб. пр} = \frac{\text{Ч пр}}{\text{Ч ср. сп}} \times 100\%$$

Применяя данные таблицы можно рассчитать коэффициенты оборота по приему персонала за 2014-2016 гг. Результаты расчета представлены в таблице 2.3.

Коэффициент оборота по приему в 2014 году равен 8,1; в 2016 году - 10,3. Таким образом, наиболее высокий коэффициент по приему в 2014 году, а наименьший в 2015 году.

Анализ расчета коэффициента постоянства кадров показал, что самым высоким этот показатель стал в 2016 году (94,2).

Анализ гендерного состава коллектива ООО МПЗ «ПромАгро» показал преобладание мужчин над численностью характером деятельности предприятия.

Не менее важным показателем характеристики персонала предприятия является его распределение по трудовому стажу

Анализ таблицы показал, что большее число (33,3%) руководителей имеют трудовой стаж от 15 до 20 лет и 27,8% рабочих имеют трудовой стаж от 5 до 10 лет.

В целях эффективного предприятия весьма важен анализ уровня образования персонала ООО МПЗ «ПромАгро»,

Анализ данной таблицы показал, что предприятие ООО МПЗ «ПромАгро» имеет достаточно высококвалифицированный штат оценки базового уровня образования предлагается выделит пять градаций формы обучения.

Анализ форм получения высшего образования показал, что 45 работников получило высшее образование по заочной форме обучения; 41 человек обучались по очной форме; обучения и очно-заочной форме.

На основании данного анализа можно заключить, что предприятие располагает штатом высокопрофессиональных отметить, что для рабочих важно повышать уровень своей квалификации, чтобы при изменении

рыночной конъюнктуры или возникновения запасом знаний, которые были бы востребованы. Наиболее «ПромАгро» заносятся в кадровый резерв.

Кроме того, стоит отметить, что все сотрудники имеют личные лицензии, аттестаты и сертификаты, а также работам, которые этого требуют.

Таким образом, рассмотренные характеристики работников ООО МПЗ «ПромАгро» позволяют сделать вывод о достаточном человеческих ресурсов в организации.

### 2.3 Анализ системы деловой оценки персонала ООО

#### МПЗ «ПромАгро»

В целях определения уровня категорий в ООО МПЗ «ПромАгро» специалистом отдела кадров проводится ежегодная аттестация на соответствие занимаемым ими персонала производится: оценка результатов труда сотрудника; определение степени личных качеств сотрудника его должностным обязанностям (должностной инструкции); приверженности политике организации, следования основополагающим документам, определяющим её деятельность; выявление потенциальных сотрудника для роста уровня его профессиональной подготовки. Результаты аттестации оформляются в виде аттестационного листа. Результаты аттестации персонала, проведенной в 2016 году в ООО МПЗ «ПромАгро» представлены

В листе экспертных оценок председателя аттестационной комиссии фиксируется мнение нескольких служб, что объективной.

Далее специалистом отдела кадров составляется служебная записка по результатам проведенной аттестации, где также содержатся рекомендации по дальнейшей работе с кадровым составом предприятия. Результаты можно представить в следующем виде.

По результатам аттестации для сотрудников аттестацию принимаются следующие меры:

- сотрудникам, имеющим низкую оценку предупреждение о неполном должностном соответствии;

- остальным сотрудникам, не прошедшим повторная аттестация через три месяца.

Результаты аттестации передаются руководителю организации, который в установленном порядке принимает одно из

- поощряет работника;
- предлагает перевод на другую работу;
- расторгает трудовой договор.

Таким образом, процедура организации установленным нормам и законодательному регламенту. При этом её организация современным требованиям, так как отсутствуют электронные версии документов, сведения, отраженные в оценочном листе довольно узки и представления о деятельности сотрудника, количество параметров ограничено.

Для того чтобы оценить организацию аттестации, используем методику непосредственной количественной оценки. Данный выбор обусловлен тем, что на её основе можно определить значение показателя, количественно и сравнить их по предпочтительности.

Сначала сформирована экспертная группа включающая 5 человек (2 заместителя и 3 ведущих специалиста). Такое количество работников оптимально и дает более точную оценку. Затем влияющие на конечный результат, и разработана анкета.

Экспертным путем сотрудники отдела параметра, где каждому критерию присваиваются баллы от 0 до 10. Используя метод ранжирования по предпочтительности оцениваемых альтернатив определим важность параметра в баллах.

Как видно количество баллов отдано осознанию ожидаемых результатов, осуществлению обратной связи и документационному обеспечению. При этом разрыв между наиболее проблемными факторами велик и составляет 5 – 10 баллов. Это говорит, что процедура аттестации

проводится не комплексно, а точно. Особое проверке знаний, хотя существенных результатов сотрудники не видят.

Помимо методики непосредственной количественной оценки для анализа процедуры аттестации был проведен опрос, отражающий практические аспекты проводимой технологии. Результаты представлены в таблице 2.16.

Информирование о проведении аттестации осуществляет непосредственный начальник, что подтвердили процедуры 75% аппарата управления знали за регламенту сведения до аттестуемых должны доводиться не менее чем за комиссией и работниками осуществлялась в благоприятной обстановке, члены аттестационной комиссии были приветливы и доступно объясняли отвечали на вопросы аттестуемых.

Опрос аттестуемых показал: 100% работников считает, что оцениваются специфические знания, характерные для занимаемой должности, знание законодательной и работников отметили общеорганизационные ценности, а 40 % посчитали, что таких вопросов не было в аттестационном листе.

Информирование о целях, задачах, аттестации указали 100 % аттестуемых. При этом аттестационная комиссия не объяснила её необходимость и не ознакомила с Положением о знакомстве с целями аттестации, сотрудники указали материальное поощрение, хотя аттестация предусматривает, и повышение или понижение в перевод в другой отдел, и проверку уровня знаний. Исходя из этого, стоит заключить, что сотрудники не знакомы с функциями процедуры, так как не знакомы аттестации.

60 % аттестуемых считают, что аттестация подразумевает мотивацию сотрудника на улучшение своего производственного его производственный (личностный и профессиональный) потенциала и сообщить сотруднику, что он делает на работе хорошо, а что плохо.

Результаты анкетного опроса говорят о том, видят стратегической цели аттестации и не до конца знакомы с её функциями. Это связано с

неэффективной работой аттестационной комиссии, сотрудников сути аттестационной процедуры.

Для определения эффективности необходимо оценить профессиональные и личностные качества сотрудников, уровень квалификации работников, сложность выполняемых и дать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников.

Для реализации поставленных задач используем методику оценки деловых качеств работников. Оценка деловых качеств факторах, характеризующих:

- а) самого работника, обладающего определенными, способностями;
- б) вид и содержание трудовых функций, конкретные результаты его деятельности.

Оценка производилась на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок.

Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личностных качеств квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая – выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С). Комплексная оценка формуле (1):

$$Д = ПК + РС (1)$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

Номера столбцов соответствуют признакам, которые представлены в методике. В соответствии с ними для оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их сумма этих оценок (П)

Расчет уровня квалификации (К) осуществлен согласно методике и представлен оценка сложности выполняемых работ (С), значения которой уже установлены. При этом учитывается, что все сотрудники имеют высшее образование.

Для оценки уровня квалификации работников принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям образования и стаж работы по специальности.

Результативность труда сотрудников признаков, которые представлены соответствии с ними для каждого соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость и считается сумма этих оценок (Р) В оценки, соответствующие уровням проявления признаков (количество выполненных плановых и выполненных заданий, соблюдение сроков выполнения работ) и в отдельном столбце указана общая сумма по каждому сотруднику.

Комплексная оценка (Д) каждого сотрудника получается на основе учёта всех рассмотренных выше показателей оценки и итогам комплексной оценки можно сделать вывод, что заместитель подразделения, имеет самую высокую оценку деятельности, т. к. имеет большой стаж работы.

На втором месте находится второй заместитель, 0,10 меньше лучшего результата. Эта разница проявилась в профессиональных и личностных качествах, что связано с меньшей способностью работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической влияет консервативные взгляды на принятие управленческих решений.

Ведущие специалисты, проработавшие менее повышении квалификации. Их оценка варьируется от 1,2 до 1,5. Данные цифры обусловлены отсутствием у молодых специалистов недостаточным уровнем знаний, а у сотрудников старших возрастов Руководство компании сосредотачивает внимание на функциях организации, планировании и контроле. Распределение функциональных неэффективно. Данный факт



показывает низкие оценки по нескольким экспертного опроса, а именно непонимание самой сущности аттестации и следовательно неясность её результатов.

Проведя исследование процесса регламентации действующей процедуры аттестации законодательству. Однако, существует ряд недостатков:

1. Отсутствует анализ аспектов, применимых т.е. изучаются только общие и поверхностные знания. Умения и навыки, данной компании, аттестации не подлежат, что является серьезным недостатком.

2. Документация процедуры аттестации не представлена в электронном варианте, что затрудняет её изучение и анализ.

3. Сотрудники, не осознают важности, как аттестации, так и ее конечного результата.

4. В настоящее время единственным результатом персонала является продолжение работы на своем рабочем месте рекомендаций по улучшению эффективности их деятельности.

Это связано, во-первых, с нехваткой знаний в персоналом и, во-вторых, со сложившей традицией. В результате оценки работников ООО МПЗ «ПромАгро» реальных изменений, как в кадровом знании не происходит, поэтому необходимо принять меры по улучшению системы оценки персонала предприятия.

Кроме того, необходимо совершенствование обеспечения процедуры аттестации. В этих целях необходимо разработать создать электронную базу для упорядочения процедуры оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгоро».

Выводы по главе 2.

Общество с ограниченной ответственностью «Мясоперерабатывающий завод «ПромАгро» создано на основании Гражданского кодекса РФ и действует в соответствии Федеральным Законом РФ «Об Обществах с

ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ ( в ред.ФЗ РФ № 272-ФЗ от 22.12.2008 г.).

Местонахождение ООО «Мясоперерабатывающий завод «ПромАгро» : Россия, 309500, Белгородская область, г. Старый Оскол, ст. Котел-10, площадка Монтажная, строение 14.

Предметом деятельности Общества является: производство мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота, свиней, овец, коз, животных семейства лошадиных; мясных субпродуктов и крови животных; производство услуг по тепловой обработке и прочим способам переработки мясных продуктов.

В отчетном году стоимость основных производственных фондов составила 125707 тыс. рублей, а возросло на 23% и составило в 2016 г 1613832 тыс. руб. Выручка от продукции составил 120%.

Среднесписочная численность работников в 2016 году составила 203 человека. Коэффициент оборота по приему оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров составляет 7,9; коэффициент постоянства кадров равен 92,1.

Предприятие располагает штатом высокопрофессиональных специалистов.

Анализ процесса оценки персонала показал соответствие регламентации действующей процедуры аттестации этом выявлен ряд недостатков:

1. Отсутствует анализ аспектов, применимых к т.е. изучаются только общие и поверхностные знания. Умения и навыки, присущие сотрудникам данной компании, аттестации не подлежат, Документация процедуры аттестации не систематизирована и не представлена в электронном варианте, что затрудняет её изучение и анализ.

3. Сотрудники, не осознают важности, аттестации, так и ее конечного результата.

4. В настоящее время единственным результатом аттестации персонала является продолжение работы на своем рекомендацией по улучшению эффективности их деятельности.

Это связано, во-первых, с нехваткой знаний в сфере управления персоналом и, во-вторых, со сложившейся работой работников ООО МПЗ «ПромАгро» реальных изменений, как в кадровом составе, так и в уровне знаний не происходит, поэтому необходимо принять Кроме того, необходимо совершенствование документационного обеспечения процедуры аттестации. В этих целях необходимо разработать пакет электронную базу для упорядочения процедуры оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгро».

## ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

### 3.1 Разработка проекта комплексной деловой оценки персонала

В ходе анализа системы оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгро» был выявлен ряд недостатков и отнести:

- упрощенный, поверхностный и зачастую примитивный характер оценки.

Используется ограниченный набор показатели результативности труда, стажа, возраста, трудовой биографии, повышения квалификации и пр.;

- в преобладающем большинстве трудового потенциала. Между тем, результативность труда существенно зависит от этих показателей. В некоторых случаях, наоборот, акцент делается на;

- документационное обеспечение процедуры оценки персонала не систематизировано и не представлено в электронном варианте, что затрудняет её изучение и анализ.

Деловая оценка методом «360 градусов» дает возможность взглянуть на себя глазами других людей. Понять в

Основные задачи внедрения деловой оценки персонала методом «360 градусов» для руководителей состоит в следующем

#### 1. Для предприятия:

- выявление ключевых руководителей-формирование кадрового резерва из эффективных руководителей структурных подразделений и специалистов;

- совершенствование системы мотивации;

- повышение эффективности в обучении;

#### 2. Для оцениваемого:

- получение разносторонней людей с которыми непосредственно сталкивается при выполнении своей работы);

- демократичность метода (не только руководитель оценивает подчиненных, но и подчиненные могут его лояльность сотрудников к

организации, для них это показатель того, что к их мнению прислушиваются). Принципы, которым -конфиденциальность – все ответы являются анонимными;

-регулярность – оценка методом «360 градусов» проводится 1 раз по итогам каждого года;

-обязательность – оценка должна быть у сотрудников, не прошедших испытательный срок к моменту проведения оценки.

Оценку по методу «360 градусов» желательно этапов.

Первый этап. Подготовка к проведению оценки персонала методом «360 градусов».

На этом этапе необходимо:

Разработать компетенции для работников уровней, которые определяют личностные, профессиональные, управленческие качества для измерения на лидерство, коммуникацию, принятие решений, обучаемость.

Оценка по методу «360 градусов» оценок.

Для осуществления комплексной деловой оценки персонала необходим перечень документов, перечень которых представлен в

Важнейшим документом является Положение по оценке персонала (метод «360 градусов»). Положение является который регулирует порядок взаимодействия сотрудников в процессе постановки целей и оценки результатов.

Документ предназначен для ведения целей и оценки результатов всех структурных подразделений предприятия.

Данный документ содержит следующие разделы:

1.Общие положения. Определены цели постановке целей и оценки результатов и круг лиц, которым оно адресовано.

2.Постановка целей. Данный матрице подчинения и характеризует принципы постановки целей.

3.Мониторинг и корректировка целей. периодичность проведения мониторинга и условия корректировки целей.

4. Оценка результатов. результатов, оценочное интервью и назначение оценок.

5. Роли и ответственность участников процесса. Характеризует распределение ответственности между Дополнения и ограничения. Раздел указывает на существующие ограничения и дополнения для участия в процессе постановки целей, оценки

Бланк оценки «360 градусов» может иметь следующий вид:

Уважаемые сотрудники!

Просим Вас принять участие в максимально объективными. Исследование проводится анонимно. Время на заполнение одной анкеты по оцениваемому составляет 15-30 минут.

Оцениваемый (Ф.И.О.)

Должность оцениваемого

Цель проведения:

1. Помочь оцениваемому сотруднику увидеть восприятие его работы и его личности окружающими;

2. Повысить его программу развития;

Поставьте галочку напротив категории, которую представляете лично

Вы:

непосредственный руководитель

подчиненный

коллега

внутренний клиент

внешний клиент

самооценка

Пожалуйста, оцените приведенные по четырех бальной системе:

1-всегда;

2-часто;

3-редко;

4- никогда.

Таблица 3.2

## Бланк для оценки коллеги

| Компетенция   | Разъяснение компетенции  | Ваша оценка | Ваши комментарии |
|---|--|-------------|------------------|
| «Это моя компания»                                      | Выстраивает свою работу в соответствии со стратегией компании и ключевыми приоритетами предприятия |             |                  |
| «Наши возможности не ограничены» для эффективной работы | Позитивно воспринимает изменения, находит в них новые возможности                                  |             |                  |
|   | Демонстрирует сам и поддерживает в коллективе оптимизм, драйв и инициативный подход к работе       |             |                  |
| «Мы лучшие»   | С энтузиазмом выполняет свою работу, верит в успех предприятия                                     |             |                  |
| «Клиент – наше все»                                     | Действует, руководствуясь интересами внутренних/ или внешних клиентов                              |             |                  |

Отчет индивидуальный по оценке «360 градусов» может иметь следующий вид.

Оцениваемый (Ф.И.О.)

Должность оцениваемого

Дата оценки

Эксперты:

2. 1 непосредственный руководитель;

3. 4 подчиненных;

Система оценки:

1-всегда;

2-часто;

3-редко;

4 – никогда.

Второй этап. Проведение деловой оценки персонала методом «360 градусов». Организация процедуры. Каждый участник опроса оценивает частоту проявления ценности по четырех бальной шкале. В целях комплексной оценки возможно дополнить методику «360 градусов» другими методами оценки.





Оценка работы персонала на основе системы показателей эффективности (KPI).

Методики оценки персонала, реализованные в программе:

Оценка компетенций методом программного продукта входит кластер из 54 компетенций. Результаты по каждой рейтинг-баллы сотрудников. Завышение и занижение оценок сотрудниками. Согласованность оценок сотрудников.

Конструирование и проведение знаний и навыков сотрудников.

Некоторые функциональные возможности:

Пять новых типов ответа на вопрос теста,

Настройка в пользовательском режиме представления результатов тестирования: текста, таблиц и графических диаграмм.

Готовые шаблоны оценок для результатов тестирования и к тестам.

В программе реализована концепция выборок результатов оценки (тестирования). Выборка - это набор результатов По подразделению.

- По должности.
- По экспертной оценке.
- По дате.

Использование выборок в отчетах существенно упрощает формирование отчетов по результатам тестирования.

Данная технология представляет собой логичную персонала. В таком виде она дает наилучший результат, наиболее оптимальна и желательна для реализации.

При оценке персонала, как фактора выбора представляется целесообразным акцентировать внимание на оценке деловых качеств руководителей, специалистов и рабочих.

Посредством включения оценки в системы управления предприятием деловая оценка становится компонентом процессов диагностики и формирования человеческого капитала. В частности, с помощью оценки устанавливается:

- первоначальный стартовый уровень групп, всего персонала;
- определяется степень его использования в процессе труда;
- выявляются причины недостаточного использования и резервы дальнейшего развития.

Для реализации данного проекта необходимы административные ресурсы. Предполагается, что в реализации проекта директор, начальник отдела кадров, бухгалтер и программист.

На основании перечисленных выше задач мероприятий по совершенствованию системы деловой оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгро».

Для внедрения предложенных мероприятий в ходе разработки данного проекта составлен маршрутный график проекта

|   |  |   |   |  |   |
|---|--|---|---|--|---|
| Н<br>а<br>ос<br>но<br>ва<br>ни<br>и<br>ма<br>р<br>ш<br>ру<br>тн<br>ог<br>о<br>гр<br>аф<br>ик<br>а<br>ра<br>зр<br>аб<br>от<br>ан<br>а<br>ма<br>тр<br>иц<br>а<br>от<br>ве<br>тс<br>тв<br>ен<br>н<br>ы<br>х<br>пр<br>ое<br>кт<br>а,<br>гд<br>е<br>О<br>–<br>от<br>ве<br>тс<br>тв | Приказ о проведении<br>периодической деловой<br>оценки | О | И |  | 3 |
|---|--|---|---|--|---|

|   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| 2 | Положение об оценке персонала  | С | И |   | З |
| 3 | Бланк оценки «360 градусов»  | У | И |   |   |
| 4 | Отчет индивидуальный по оценке «360 градусов»                                    | С | И |   | З |
| 5 | Внедрение в практику программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» | У | И | И | С |
| 6 | Оборудование рабочих мест для проведения деловой оценки персонала                | У | О | И | И |

Также для внедрения проекта в практику ООО МПЗ «ПромАгро» разработан план-график с указанием стоимости проводимых мероприятий, ответственных за различные виды работ, которые входят в проект по совершенствованию системы деловой оценки персонала (таб. 3.6).

Анализ плана – графика проекта показал, что основная масса мероприятий будет осуществляться в рамках должностных обязанностей назначенных за их исполнение.

Внедрение в практику ООО МПЗ «ПромАгро» программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» обойдется 65 тыс. руб. на 5 рабочих мест, на оборудование рабочих мест для проведения деловой оценки персонала с учетом имеющейся компьютерной техники потребуется 200 тыс. руб.

Таким образом, для реализации настоящего проекта ООО МПЗ «ПромАгро» потребуется процессе реализации проекта могут возникнуть риски. На основании анализа возможных рисков проекта оставлен реестр рисков сновании реестра рисков проведена оценка вероятности наступления рисков чем приступить к реализации предложенного проекта целесообразно провести социально- экономическую оценку предложенных мероприятий. Данная оценка будет проведена в следующем параграфе.

### 3.2 Социально - экономическое обоснование проекта

Социально-экономическое обоснование проекта позволяет определить эффективность представленного проекта с несет предприятие на совершенствование системы деловой оценки персонала.

Прибыль ООО МПЗ «ПромАгро» в 2016 году составила 17310 тыс. руб. Поэтому затраты на проект по персонала вполне допустимы. При этом стоит отметить, что основная масса предложенных мероприятий проекта носит организационный характер и не их реализацию, так как будут осуществлены в рамках должностных обязанностей ответственных и исполнителей данного проекта.

Общие затраты на внедрение мероприятий проекта тыс. рублей.

Экономический эффект от внедрения проекта по совершенствованию деловой оценки персонала предположительно может привести к повышению прибыли предприятия до 1,0% (по экспертной оценке).

Годовой экономический эффект (Эг) в общем виде определяется как разница между дополнительной прибылью и затратами на внедрение мероприятия данного проекта составит экономической эффективности может быть определен как соотношение предполагаемой прибыли за минусом расходов на проект к прибыли, которую получало предприятие до внедрения проекта:

Коэффициент экономической эффективности больше 1, следовательно, можно считать, что данный проект будет эффективен.

Основными видами социальных результатов проекта по совершенствованию системы деловой оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгоро» являются:

- повышение мотивационных высокопроизводительному труду;
- построение карьеры работников или повышение квалификации;

-обеспечение реализации трудового потенциала работников организации в соответствии с индивидуальными квалификационными характеристиками по профессии или должности;

-обеспечение набора персонала, способного адаптироваться к корпоративной культуре организации;

-соответствие содержания труда определенной единым тарифно-квалификационным справочником профессий, должностей и работ;

-повышение заработной платы персонала;

-снижение интенсивности труда менеджера по персоналу;

-улучшение психологического климата в коллективе;

-обеспечение стабильности персонала.

Внедрение в практику программного «Оценка персонала» обеспечит сокращение времени на обработку документации при деловой оценке персонала.

Выводы по главе 3.

В ходе анализа системы оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгро» был выявлен ряд недостатков и нерешенных проблем, отнести:

-упрощенный, поверхностный и зачастую примитивный характер оценки.

Используется ограниченный набор оценочных критериев: показатели результативности труда, стажа, возраста, трудовой биографии, повышения квалификации и пр.;

-в преобладающем большинстве случаев остаются рассмотрены группы показателей трудового поведения, трудовой мотивации и Между тем, результативность труда существенно зависит от этих случаев, наоборот, акцент делается на личностных качествах и стилях поведения устанавливается их влияние на экономические результаты;

- документационное обеспечение процедуры оценки персонала не систематизировано и не представлено в электронном затрудняет её изучение и анализ.

В целях устранения обозначенных мероприятия:

- издание приказа о проведении периодической оценки персонала;
- разработка положения об оценке персонала;
- разработка Бланка оценки «360 градусов»;
- Разработка индивидуального Отчета по оценке «360 градусов»;
- Внедрение в практику программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала»;
- Оборудование рабочих мест для проведения оценки персонала.

Для внедрения предложенных мероприятий в ходе разработки данного проекта составлены маршрутный график и план - матрица ответственности группы проекта, реестр рисков проекта. Для внедрения предложенных мероприятий в ходе разработки маршрутный график проекта, проведена стоимостная оценка проекта, которая составила 265 тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения проекта по деловой оценке персонала предположительно может привести к повышению прибыли предприятия до 1,0% (по экспертной оценке), что составит

Годовой экономический эффект (Эг) в общем виде определяется как разница между дополнительной прибылью и затратами на внедрение мероприятия.

Таким образом, дополнительная прибыль от внедрения данного проекта составит Коэффициент экономической эффективности может быть определен как соотношение предполагаемой на проект к прибыли, которую получало предприятие до внедрения проекта:

Коэффициент экономической эффективности больше 1, следовательно, можно считать, что данный проект будет эффективен.

Основными видами социальных результатов проекта по совершенствованию системы деловой оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгоро» являются:

- повышение мотивационных высокопроизводительному труду;
- построение карьеры работников или повышение квалификации;

-обеспечение реализации трудового потенциала работников организации в соответствии с индивидуальными умениями, требованиями квалификационных характеристик по профессии или должности;

-обеспечение набора персонала, способного адаптироваться к корпоративной культуре организации;

-соответствие содержания труда, определенной единым тарифно-квалификационным справочником профессий, должностей и работ;

-повышение заработной платы персонала;

-снижение интенсивности труда менеджера по персоналу;

-улучшение психологического климата в коллективе;

-обеспечение стабильности персонала.

Внедрение в практику программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» обеспечит сокращение документации при деловой оценке персонала.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка персонала является важной частью кадровой политики любой компании. Она позволяет не только получить необходимую информацию об отдельных сотрудниках и выявить, насколько той ли иной сотрудник эффективен в управлении и мотивацию персонала, а также улучшить психологический климат в коллективе.

Деловая оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

При деловой оценке персонала используются следующие методы: метод шкалирования, графическое шкалирование, метод рангов, метод попарного сравнения, метод принудительного распределения, метод анкет, метод управления по целям (метод МВО), метод Assessment Center.

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

При проведении оценки персонала первостепенное значение приобретает четкая отработка и обоснование систем. Грамотно составленная программа позволит избежать ошибок в реализации этапов проведения оценки персонала.

Общество с ограниченной ответственностью «Мясоперерабатывающий завод «ПромАгро» создано на основании Гражданского кодекса РФ и действует в соответствии с Федеральным Законом РФ «Об Обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ ( в ред.ФЗ РФ № 272-ФЗ от 22.12.2008 г.).

Местонахождение ООО «Мясоперерабатывающий завод «ПромАгро» : Россия, 309500, Белгородская область, г. Старый Оскол, ст. Котел-10, площадка Монтажная, строение 14.

Предметом деятельности Общества является: производство мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота, свиней, овец, коз,

животных семейства лошадиных; производство пищевых животных жиров; производство готовых и консервированных мясных субпродуктов и крови животных; производство услуг по тепловой обработке и прочим способам переработки мясных продуктов фондов составила отклонение 2016 года от 2014 года равняется Производство продукции за 2014-2016 годы возросло на 23% и составило в 2016 году 1613832 тыс. руб. Выручка от реализации продуктов в 2014 году составила 1267184 тыс. руб.; в 2015 году тыс. руб., в 2016 году 1673832 тыс. руб. За анализируемый период рост выручки от реализации продукции составил 120%.

Среднесписочная численность работников в 2016 году составила 203 человека. Коэффициент оборота по приему составил оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров составляет кадров равен 92,1.

Предприятие располагает штатом высокопрофессиональных специалистов.

Анализ процесса оценки персонала регламентации действующей процедуры аттестации законодательству. При этом выявлен ряд недостатков:

1. Отсутствует анализ аспектов, применимых к т.е. изучаются только общие и поверхностные знания. Умения и навыки, присущие сотрудникам данной компании, аттестации не подлежат, серьезным недостатком.

2. Документация процедуры аттестации не представлена в электронном варианте, что затрудняет её изучение и анализ.

3. Сотрудники, не осознают важности, как аттестации, так и ее конечного результата.

4. В настоящее время единственным результатом аттестации персонала является продолжение работы на своем рекомендаций по улучшению эффективности их деятельности.

Это связано, во-первых, с нехваткой знаний в сфере управления персоналом и, во-вторых, со сложившей традицией. В работников ООО МПЗ «ПромАгро» реальных изменений, как в кадровом составе, так и в уровне

знаний не происходит, поэтому необходимо принять совершенствованию системы оценки персонала предприятия.

Кроме того, необходимо совершенствование обеспечения процедуры аттестации. В этих целях необходимо разработать пакет документов и создать электронную базу для упорядочения процедуры ООО МПЗ «ПромАгоро».

В ходе анализа системы оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгоро» был выявлен ряд недостатков и нерешенных проблем, к отнести:

- упрощенный, поверхностный и зачастую примитивный характер оценки. Используется ограниченный набор оценочных критериев: устанавливаются показатели результативности труда, стажа, возраста, повышения квалификации и пр.;

- в преобладающем большинстве случаев остаются рассмотрены группы показателей трудового поведения, трудовой мотивации и трудового потенциала. Между тем, результативность труда существенно зависит от некоторых случаях, наоборот, акцент делается на личностных качествах и стилях поведения работников, но не устанавливается их влияние на экономические - документационное обеспечение процедуры оценки персонала не систематизировано и не представлено в электронном затрудняет её изучение и анализ.

В целях устранения обозначенных следующие мероприятия:

- издание приказа о проведении периодической персонала;
- разработка положения об оценке персонала;
- разработка Бланка оценки «360 градусов»;
- разработка Отчета индивидуального по оценке «360 градусов»;
- внедрение в практику программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала»;
- оборудование рабочих мест для проведения персонала.

Для внедрения предложенных мероприятий в ходе разработки данного проекта составлены маршрутный график и план -график проекта,

матрица ответственности группы проекта, реестр внедрения предложенных мероприятий в ходе разработки данного проекта составлен график проекта ведена стоимостная оценка проекта, которая составила руб.

Экономический эффект от внедрения проекта по совершенствованию деловой оценки персонала предположительно повышению прибыли предприятия до 1,0% (по экспертной оценке), что составит

Годовой экономический эффект (Эг) в общем виде определяется как разница между дополнительной прибылью и затратами на внедрение мероприятия. Таким образом, дополнительная прибыль от внедрения данного проекта составит экономической эффективности может быть определен как соотношение предполагаемой прибыли за минусом расходов на проект к прибыли, которую получало предприятие до внедрения проекта:

Коэффициент экономической эффективности больше 1, следовательно, можно считать, что данный проект будет эффективен.

Основными видами социальных совершенствованию системы деловой оценки персонала ООО МПЗ «ПромАгоро» являются:

- повышение мотивационных стимулов высокопроизводительному труду;

- построение карьеры работников или повышение квалификации;

- обеспечение реализации трудового потенциала организации в соответствии с индивидуальными способностями, знаниями и умениями, требованиями квалификационных характеристик по должности;

- обеспечение набора персонала, способного адаптироваться к корпоративной культуре организации;

- соответствие содержания труда работников квалификации, определенной единым тарифно-квалификационным професий, должностей и работ;

- повышение заработной платы персонала;

- снижение интенсивности труда менеджера по персоналу;

- улучшение психологического климата в коллективе;
- обеспечение стабильности персонала.

Внедрение в практику программного персонала» обеспечит сокращение времени на обработку документации при деловой 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,2014.-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, 2016. – 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, 2014. – 416 с.
10. Гимпельсон, В. Формирование заработной платы: взгляд сквозь призму профессий [Текст]/ В. Гимпельсон // Вопросы экономики. - 2015. – №10. – с.52 – 74.
11. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности[ Текст]/Л.Т. Гиляровская. - М.: ТК Велби, 2014.-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, 2016, 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.-2014.-№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, 2014.-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.- 2014.-№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, 2015, 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, 2014, 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. -2014.- №4.-С. 276-286.
40. Одегов, Ю.Г. Аудит и контролинг персонала [Текст] /Ю.Г. Одегов. М.: Альфа-Пресс, 2012- 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.2014.-№2.-С.27-35
43. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия [Текст]/ Н.В. Пошерстник, СПб.: Издательский дом Герда, 2015, 656 с.
44. Пугачев, В.П. Оценка персонала[Текст]/ В.П. Пугачев// Справочник кадровика.-2015.-№9.-С.120-127
45. Серова, Л.Г. Тесты для отбора персонала[Текст]/ Л.Г. Серова, М.: Феникс, 2015.-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.-2014. – №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, 2014.-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 , 2015.-167 с.
53. Филиппов, А.В. Работа с кадрами [Текст] / А.В. Филиппов. – М.: Экономика, 2014. 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, 2015.-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, 2015, 351с.
58. Шмидт, В.В. Проблемы и технологии оценки персонала[Текст]/В.В.

Шмидт.-СПб.:Речь, 2014.-328 с.

59. Шкурко, Н.С. Применение инструментария риск-менеджмента в системе управления персоналом [Текст]/Н.С. Шкурко // Вестник Поморского университета.-2014.-№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.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**