

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование методики оценки результативности труда
персонала организации (на примере ООО «КлинСервис»)»

Студент(ка)

А.И. Байрамов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

С.О. Захаров

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Байрамов Артур Ибрагимович

1. Тема «Совершенствование методики оценки результативности труда персонала организации (на примере ООО «КлинСервис»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «КлинСервис»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические аспекты оценки результатов труда персонала

1.1 Место и роль аттестации в процессе оценки результатов труда персонала

1.2 Понятие и виды аттестации персонала

1.3 Методы оценки результатов труда персонала в организации

2 Анализ методов оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

2.3 Анализ методов оценки результатов труда персонала в ООО «КлинСервис»

3 Совершенствование методов оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис»

3.1 Содержание и план совершенствования системы аттестации персонала организации

3.2 Экономическое обоснование совершенствования системы аттестации персонала

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;

5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;

6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

С.О. Захаров

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.И. Байрамов

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Байрамова Артура Ибрагимовича
по теме «Совершенствование методики оценки результативности труда персонала
организации (на примере ООО «КлинСервис»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	26.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

С.О. Захаров

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.И. Байрамов

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование методов оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис».

Достижение поставленной цели определяет необходимость решения следующих задач:

- 1) раскрыть теоретические аспекты оценки результатов труда персонала;
- 2) рассмотреть организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «КлинСервис»;
- 3) провести анализ методов оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис», выявление ее достоинств и недостатков;
- 4) разработка мероприятий, направленных на совершенствование методов оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис».

Объект исследования – методы оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

Общий объем бакалаврской работы, без приложений, 99 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение	7
1 Теоретические аспекты оценки результатов труда персонала	11
1.1 Место и роль аттестации в процессе оценки результатов труда персонала	11
1.2 Понятие и виды аттестации персонала	22
1.3 Методы оценки результатов труда персонала в организации	28
2 Анализ методов оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис»	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации	38
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации	51
2.3 Анализ методов оценки результатов труда персонала в ООО «КлинСервис»	58
3 Совершенствование методов оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис»	66
3.1 Содержание и план совершенствования системы аттестации персонала организации	66
3.2 Экономическое обоснование совершенствования системы аттестации персонала	77
Заключение	84
Библиографический список	87
Приложения	91

Введение

На современном этапе развития общества персонал любого субъекта хозяйствования является самым важным ресурсом, так как результаты труда каждого сотрудника в прямом и в косвенном виде оказывают влияние на финансовый результат деятельности. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации способствуют эффективности использования этого важного ресурса для любого субъекта хозяйствования, что и обуславливает актуальность темы бакалаврской работы.

Организационно-управленческие решения в области управления персоналом организации должны учитывать специфику деятельности данного субъекта хозяйствования, финансовые, производственные, конкурентные возможности и возможности увеличения результатов деятельности за счёт внутренних резервов, обеспечивающих рост экономических показателей в первую очередь за счёт рационального и эффективного использования трудовых ресурсов.

Исследуя причины отставания отечественной отрасли клининговых услуг, на современном этапе развития общества, выявлено, что ведущее место, в данном направлении ведения бизнеса, занимает человеческий фактор, а именно проблемы управления персоналом. Следует подчеркнуть возрастающую роль субъективного фактора клинингового хозяйствующего субъекта, т.е. способность и решимость руководителей данной отрасли внедрять и осуществлять инновационные технологии, связанные с реализацией совершенствования системы конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта. Готовность персонала к нововведениям; заинтересованность руководителей и специалистов на уровне хозяйствующего субъекта, а также его подразделений; творческая активность широких масс работников, простых исполнителей увеличивает производительность персонала и как следствие приводит к росту прибыли и рентабельности.

Оценка работы персонала – это процесс выявления эффективности деятельности сотрудников хозяйствующего субъекта с целью сбора, накопления и обработки информации для принятия управленческих решений в части численного состава, уровне квалификации и соответствия занимаемым должностям работников.

Совершенствование методов оценки результатов труда персонала хозяйствующего субъекта, выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, а, следовательно и достижение высоких конечных результатов в деятельности любого субъекта хозяйствования. Основной целью работы с персоналом в современных условиях является формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина. Одним из важнейших структурных элементов управления персоналами является аттестация персонала.

Все вышеизложенное определило выбор темы выпускной квалификационной работы, её цель и задачи.

Цель работы заключается в разработке мероприятий, направленных на совершенствование методов оценки результативности труда персонала ООО «КлинСервис».

Достижение поставленной цели определяет необходимость решения следующих задач:

- 1) раскрыть теоретические аспекты оценки результативности труда персонала;
- 2) рассмотреть организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «КлинСервис»;
- 3) провести анализ методов оценки результативности труда персонала ООО «КлинСервис» на выявление ее достоинств и недостатков;
- 4) разработка мероприятий, направленных на совершенствование методов оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис».

Объект исследования –ООО «КлинСервис».

Предмет исследования методы оценки результативности труда персонала ООО «КлинСервис».

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам совершенствования методов оценки результатов труда персонала. Наибольшее значение в написании работы сыграли труды: Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами, Кузьмина Т. Непростой путь аттестации персонала, Кибанов А.Я. Служба управления персоналом.

Были изучены подшивки журналов «ЭКО. Экономика и организация промышленного производства», «Менеджмент в России и за рубежом», «Российское предпринимательство».

В ходе работы исследованы также нормативные документы и методические материалы, регулирующие проведение аттестации персонала в различных сферах экономики и управления.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

Впервой главе рассматриваются теоретические аспекты оценки результатов труда персонала на современном уровне развития экономических отношений. Рассматривается место аттестации в процессе оценки результатов труда персонала в организации, современные подходы к элементам системы оценки персонала, организация проведения аттестации.

Вторая глава посвящена анализу существующей методики оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис». Дана общая характеристика организации, проанализирован кадровый состав организации, подверглось анализу и оценке проведение аттестации персонала в рассматриваемой организации.

В третьей главе систематизированы мероприятия по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала для исследуемой организации.

Рассчитывается социально-экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Методы исследования: эмпирические, экспертные, экспертно-аналитические, нормативные, организационно-проектные, параметрические, эвристические.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что в ней делается попытка систематизировать информацию об особенностях оценки результатов труда персонала в организации.

Практическая значимость в том, выработаны рекомендации для ООО «КлинСервис» по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в организации, переводу ее на качественно другой уровень.

1 Теоретические аспекты оценки результатов труда персонала

1.1 Место и роль аттестации в процессе оценки результатов труда персонала

Результаты хозяйствования любого экономического субъекта всецело зависят от состава и качества персонала, причём эффективная кадровая политика является одной из главных задач управления хозяйствующим субъектом. С учетом настоящих условий хозяйствования кадровая политика предъявляет особые требования к этапу подготовки, оценки работы и повышению квалификации сотрудников экономического субъекта. Оценка результатов труда основывается на данных аттестации, являющейся организационно-правовой формой контроля и оценки профессиональных и иных качеств, как руководящего состава, так и специалистов субъекта хозяйствования. Результаты аттестации персонала определяют направления развития и работы кадровой службы любого хозяйствующего субъекта.

По своей сути это своего рода критерии залога ее устойчивости и конкурентоспособности на рынке, показатели качества управления, которые в свою очередь, являются важнейшими факторами успеха в современной конкурентной борьбе. Верно организованная система аттестации - главный показатель статуса и качества работы кадровой службы на предприятии [1].

Следовательно, аттестацию можно представить, как периодическую комплексную оценку персонала. Под аттестацией персонала понимается процедура проверки и установления соответствия деловых квалификаций, уровней знаний, умений и навыков работников, а также иных профессиональных качеств сотрудников к требованиям, которые предъявляются к занимаемым должностям. Результаты аттестации направлены на повышение ответственности и исполнительной дисциплины персонала, влияют на формирование их самостоятельности и готовности к своевременному проявлению инициативы. Эффективная система аттестации сосредоточена на обеспечении значительного уровня самоотдачи от работников хозяйствующего

субъекта, и как следствие рост прибыли и эффективности работы хозяйствующего субъекта в целом.

Однако понятие аттестация не имеет однозначной трактовки, так понятие аттестация по М. Армстронгу означает проведение проверки квалификации сотрудников путем периодических во времени оценок их знаний, навыков, опыта, способностей, то есть соответствия занимаемым должностям или выполняемым работам [4]. Автор в данном определении выделяет необходимость периодичности проведения аттестации и определяет ее цель.

Отдельными учеными взгляд на определение «аттестация» анализируется в широком и узком его смысле. Так Т. Кузьмина подразумевает «определение квалификации, уровня знаний работника, учащегося, гражданина, соответствия его деловых и политических качеств определенной профессии, специальности, квалификации или должности можно назвать аттестацией в широком смысле» [27]. При этом в узком смысле понятие аттестации – «это проводимая предприятием, учреждением, организацией с помощью аттестационной комиссии, в целях постоянного повышения деловой квалификации работников, улучшения их подбора и расстановки, периодическая проверка деловых, политических, организаторских, моральных и личных качеств работников определенной категории в специальной организационной форме» [20].

Хотя большинство авторов, проводя научные исследования в области правовых регулирований аттестаций работников с данным путем решительно не согласны и Л.С. Красовская, к примеру, считает, что «рекомендуемое Т. Кузьминой двойственное понимание аттестации способно вызвать ненужные результаты в правоприменительной работе. Инструкции присвоения новых квалификационных навыков касаются определения квалификации, но не имеют возможности быть автоматически использованы в аттестации работников» [26]. В связи с этим, понятие аттестация работников предлагается к рассмотрению в качестве частного случая определения оценки работы персонала в части уровня квалификации сотрудников. Кроме того, применение понимания аттестации в «широком» и «узком» смысле вносит определенную неясность и в итоге

увеличивает вероятность погрешностей в использовании правовых общепризнанных мерок.

Принимая во внимание отдельные расхождения ученых о дефиниции аттестации можно заключить, что аттестация является оценкой уровня квалификации персонала, их деловых качеств с одновременной оценкой указанных свойств, осуществляемой в определенном организационно-правовом формате.

Аттестацию сотрудников необходимо рассматривать в качестве элемента кадровой политики, реализуемой хозяйствующим субъектом, а принципиальным условием эффективной системы оценки работы персонала, является аттестация, отражающая комплексный характер данной системы оценки, а также учитывающей многообразность поставленных задач, решаемых каждым конкретным хозяйствующим субъектом во всеобщей организации кадрового менеджмента.

Аттестация работников предназначена для лучшей эксплуатации человеческих резервов организации (рисунок 1.1) [31].

Оценка работы персонала посредством результатов аттестации кадров помогает хозяйствующему субъекту в решении практически полного комплекса проблем. Материал, полученный в ходе анализа, может быть использован для выработки профессионального запаса, с помощью выявления персонала с высокими управленческими возможностями, способными исполнять самую непростую и серьезную работу.



Рисунок 1.1 – Взаимосвязь аттестации персонала с другими направлениями работы с персоналом

Оценка работы персонала помогает руководителям при планировании объемов производства и кадровой перестановке работников, способствует решению задач, связанных с необходимостью в области обучения и их развития. Также, аттестация дает возможность обнаружить нехватку высококлассных навыков и умений, которых не хватает для осуществления необходимых условий эффективной работы, установленной системой, а также узнать необходимость в подготовке, как единичных работников, так и различных категорий штата [36]. Материал, полученный в процессе анализа работы работников, считается базой плана (планов) выполнения обучения, исследования соответствующих программ изучения, переобучения или роста квалификации персонала различного уровня - от обычных рабочих до высших топ-менеджеров.

Оценка работы персонала призвана способствовать достижению

определенных целей (рисунок 1.2) [39].

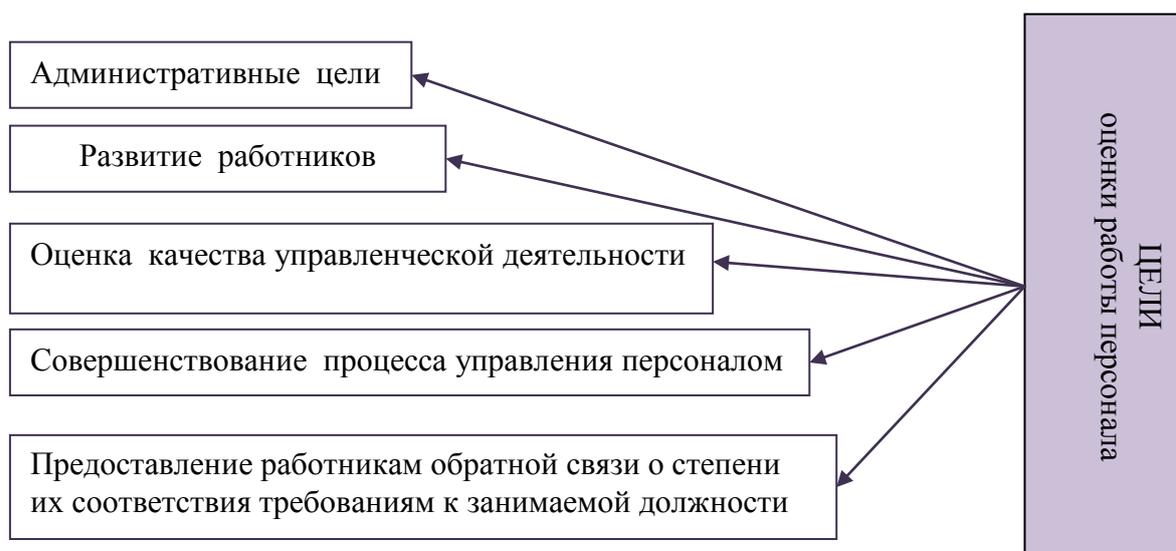


Рисунок 1.2 – Цели оценки работы персонала

Рассмотрим более тщательно главное содержание каждой из них.

Административные цели. По каждому рабочему отвечающей службой собирается необходимая информация соответствующая уровню:

- его трудовой дисциплины;
- взаимопониманию с коллегами и руководством хозяйствующего субъекта;
- производительности труда;
- личностных качеств сотрудника;
- развитие высококлассных и деловых навыков. Приобретенная информация становится менеджерам высшего звена рациональной основой для принятия управленческих решений, в части оплаты труда, прогресса и регресса в должности, переводы на иную работу внутри организации, сокращение и другое.

Анализ качества управленческой деятельности. Аттестация должна выявить, как успешно, как эффективно и целесообразно решаются управленческие задачи аттестуемыми, потому что эффективность напрямую зависит качества деятельности работников, их побуждение и расположение к

работе. Оценивая результаты работы обычных работников, и выявляя вклад, вносящийся в работу подразделений (всей организации) возможно получить сведения, позволяющие дать оценку работе их руководства и установить, какие недостатки в работе находятся в зависимости от разработчика, а какие представлены результатом некачественного управления [24].

Извещение работников о согласовании их к требованиям занимаемых должностей. Оценка труда работников должна давать персоналу обратную связь со стороны менеджеров высшего звена о том, как персонал выполняет свои обязанности, как в целом, так и индивидуально по каждому. Обратная связь должна нацеливать усилия персонала на нужное направление, и прояснять требования, предъявляемые к ним, а также подводить их к улучшению показателей своей работы.

Развитие работников. Аттестация позволяет выявить необходимость работников в обучении и развитии. Позволяет узнать, что повышение качества деятельности персонала вызывает улучшение состояния хозяйствующего субъекта. Аттестация позволяет выявить степень потенциальных возможностей персонала для того, чтобы оценить перспективы повышения их успешной деятельности [22].

Совершенствование процесса управления персоналом. Оценка труда работников может быть одним из средств контроля за их исполнением должностных обязанностей, в целях поддержки определенных стандартов работы. Если по результатам аттестации выявляется, что труд работников не соответствует данным стандартам, то учреждение в зависимости от данных причин неэффективной работы может принять определенные управленческие решения (рисунок 1.3) [18].

Оценка результатов труда работников, а именно, система аттестации дает возможность развиваться росту продуктивности труда работников, если она не выявит достаточность уровня установленных норм существующего положения. А имеющаяся в организации система аттестации работников должна быть нацелена на будущее, т.е. на перспективу, на развитие работников. К

несчастью, не все российские организации подходят ответственно к формированию оценочной процедуры, а в частности к аттестации, которая призвана выполнять функцию одного из основных инструментов определения путей развития в части повышения производительности и квалификации персонала.

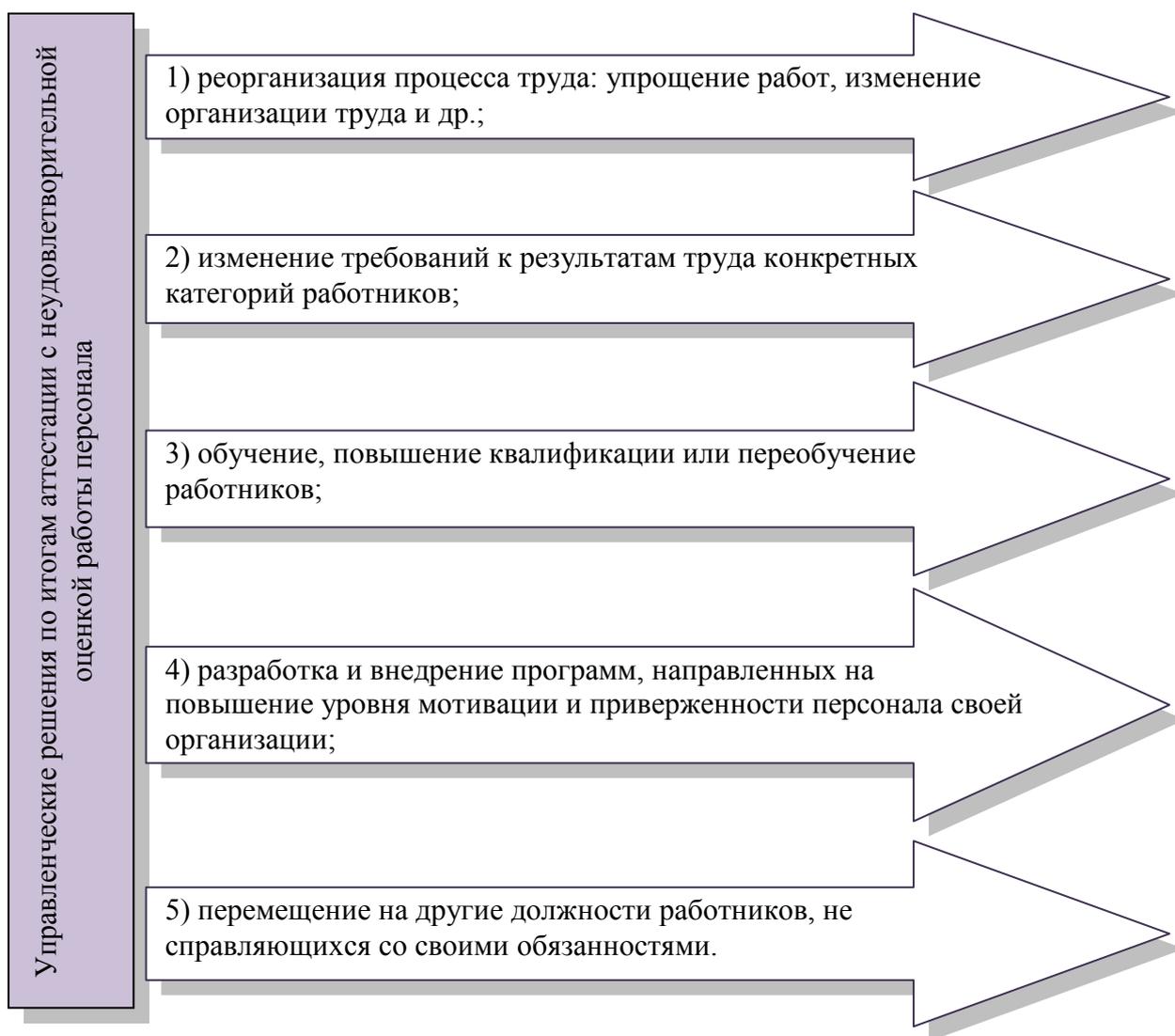


Рисунок 1.3 – Управленческие решения по итогам оценки работы персонала (с неудовлетворительной оценкой работы персонала)

С учётом рыночных отношений, в экономике появилась необходимость перемены приоритетов при исполнении операции аттестации.

В академических публикациях задачи выполнения аттестации были связаны, с усовершенствованием набора кадров, увеличением деловой квалификации, формированием инициативы и трудовой активности персонала [9]. Это, безусловно, главная цель аттестации, но в строгих условиях наиболее высокой степени конкуренции, задачи аттестации существенно расширились, а итоги аттестации стали прямо связаны с оплатой труда, побуждению профессионального роста управленцев разного уровня и специалиста.

Задачи аттестации руководства федеральных государственных унитарных предприятиях представлены на рисунке 1.4 [11].



Рисунок 1.4 - Цели аттестации руководителей федеральных государственных унитарных предприятий

Следовательно, оценка работы менеджеров различного уровня и специалистов проводится в целях пригодности их к дальнейшей работе,

выявления кадрового резерва на повышение по должности, стимулирования роста их квалификации, повышения ответственности и исполнительской дисциплины, и призвана способствовать: совершенствованию деятельности хозяйствующего субъекта по подбору, повышению квалификации и расстановке служащих; определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности; улучшению полезности управленческого труда и формированию созидательной инициативы; снабжению социальной безопасности персонала в обстановке рыночных отношений посредством разделения их работы; решения задачи об увеличении предназначающемуся очередного квалификационного круга, дипломатического ранга [4].

Субъектом системы оценки работы персонала является любой из членов аттестационной комиссии.

Объектом системы оценки работы персонала являются аттестуемые работники предприятия.

Цель оценки работы аттестационной комиссии заключается в том, чтобы выявить сотрудников, которые не удовлетворяют эталонам труда.

Рассмотрим элементы системы аттестации персонала на рисунке 1.5.

Оценка работы работников подразумевает:

- диагностику степени развития особо важных качеств;
- согласование персональных результатов со стандартами труда;
- обнаружение работников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценку возможностей качественной деятельности;
- оценку увеличения;
- замену кадров.

Главное место в оцениваемом процессе занимают аттестационные переговоры - встреча руководства и сотрудника.

Ратифицируется план работы персонала на будущий год и на перспективу. Удача собеседования будет зависеть на 80% от подготовленности

руководства, которое проводит собеседование, и на 20% - от аттестуемого персонала.

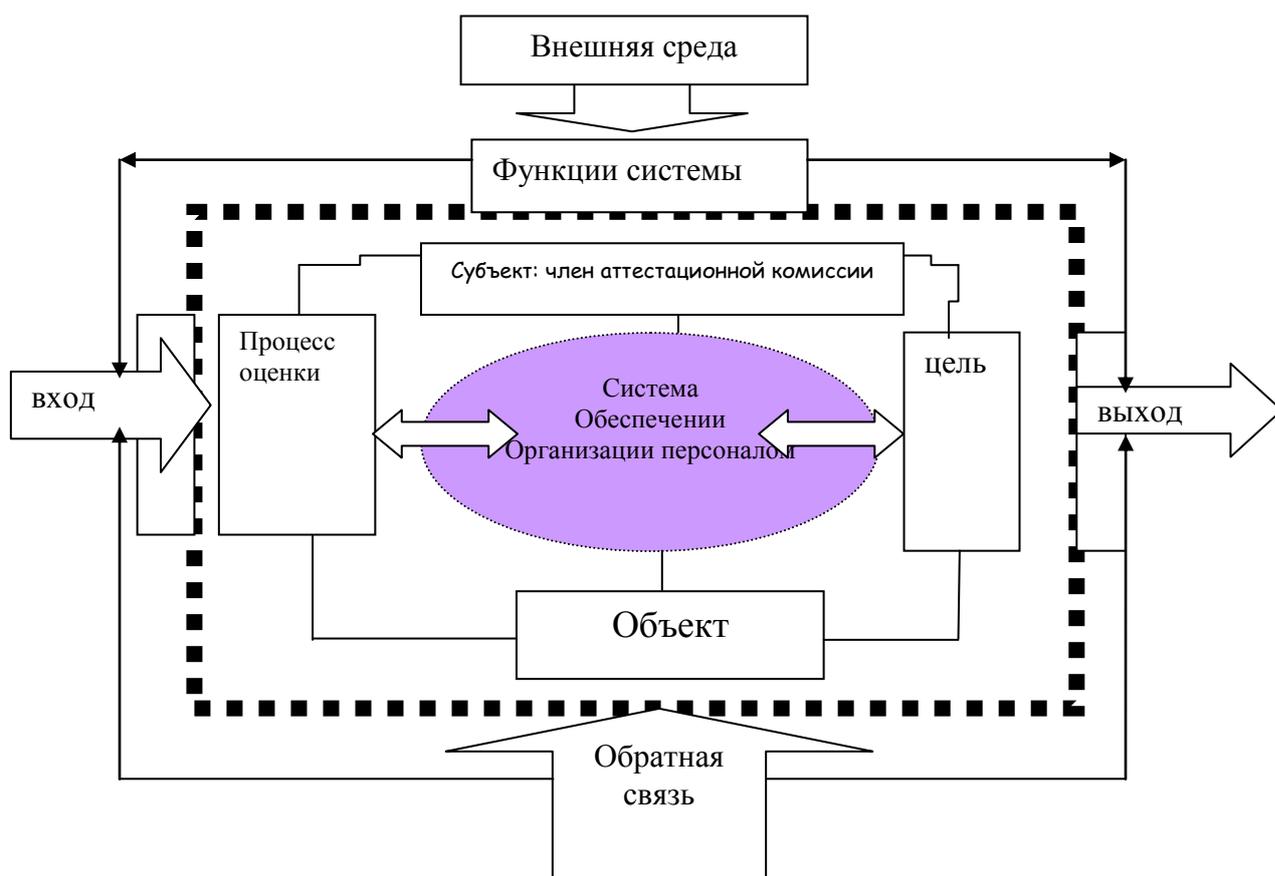


Рисунок 1.5 - Структурные элементы системы аттестации персонала

Главные элементы подготовки аттестационного собеседования для руководителя представлены на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 - Главные элементы подготовки аттестационного собеседования для руководителя

Эффективность сбора информации обусловлена привлечением в качестве экспертов всех сотрудников подразделения, в котором происходит оценка работы персонала, которая напрямую взаимодействует с данным отделом.

Основные элементы разработки аттестационного собеседования для персонала представлены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 - Главные элементы подготовки к аттестационному собеседованию

Необходимо, чтобы аттестуемые работники видели, что оценка, данная им комиссией, справедлива. Прежде всего, они должны интересоваться своей работой и стремиться к улучшению результатов деятельности как собственных, так и организации в целом.

На протяжении аттестационного периода руководство должно оценивать работу своих сотрудников, исполнение ими персональных планов и должностных инструкций, включать корректировки в их поведения на рабочих местах. В свою очередь руководитель обязан находиться в доступном контакте со своим персоналом, оказывать содействие и быструю обратную связь. В большинстве случаев, это существенно облегчает ход аттестации.

Пределом итогов оценки является балл, который выставляется сотруднику в соответствии с исполнением своих должностных обязанностей на протяжении аттестационного времени, который определен аттестационной комиссией.

Таким образом, следует отметить, что особое место в кадровой стратегии организации занимает оценка работы персонала посредством процедуры аттестации сотрудников по уровню квалификации и уровню выполняемых работ. Оценка работы персонала на всех этапах развития экономических взаимоотношений всегда была важной частью социальной жизни многих народов мира со времен древнейших цивилизаций.

1.2 Понятие и виды аттестации работников

Аттестация работников в силах применяться в многообразных вариантах в зависимости от учреждений и таких ее критериев, как организационно – правовая форма, масштабы, количество сотрудников, степень жизненного цикла, и множество других специфик организаций.

В целом разделение видов аттестации сотрудников в современной организации может быть представлено в варианте схемы, изображенной на рисунке 1.8.



Рисунок. 1.8 - Критерии классификации видов аттестации персонала

Разделение вариантов аттестации может варьироваться в зависимости от предметов аттестации (аттестуемых) и элементов оценки (оценщиков)[10, с. 15].

Задачи о субъектах и объектах аттестации считаются слабо исследованными не только в России, но и в западной системе управления работниками. Предметы аттестации могут, в целом, разделяться по функциям, выполняющимся в организации (основные и вспомогательные работники, ИТР, МОП и т.д.) или по занимаемым должностям (руководители и подчиненные различных звеньев). В соотношении от вариантов объекта могут быть использованы различные способы оценки, привлекаться разные субъекты и т.п.

Но максимальный интерес для исследования представляют субъекты аттестации. Отбор того или иного субъекта для оценки работников должен быть проведен в соответствии со следующими принципами (рисунок 1.9) [17].

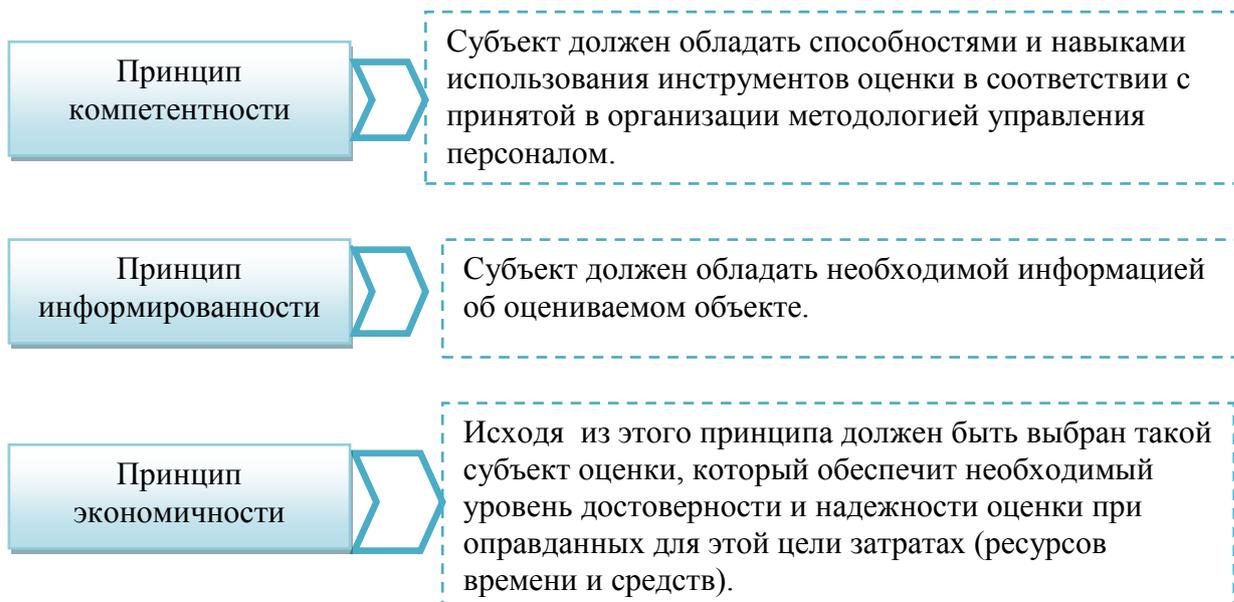


Рисунок 1.9 – Принципы оценки персонала организации

В целом, субъектом оценки разрешено назвать того, кто реализовывает ход оценки. Ими могут быть единичные лица, общественные группы и общественные институты. Беседуя о субъектах оценки, нередко не разделяют субъектов, которые принимают решения по работникам, от субъектов, которые проводят данную оценку.

Все субъекты возможно объединить по нескольким критериям [21, с. 17]. В виде следующей схемы, приведенной на рисунке 1.10.

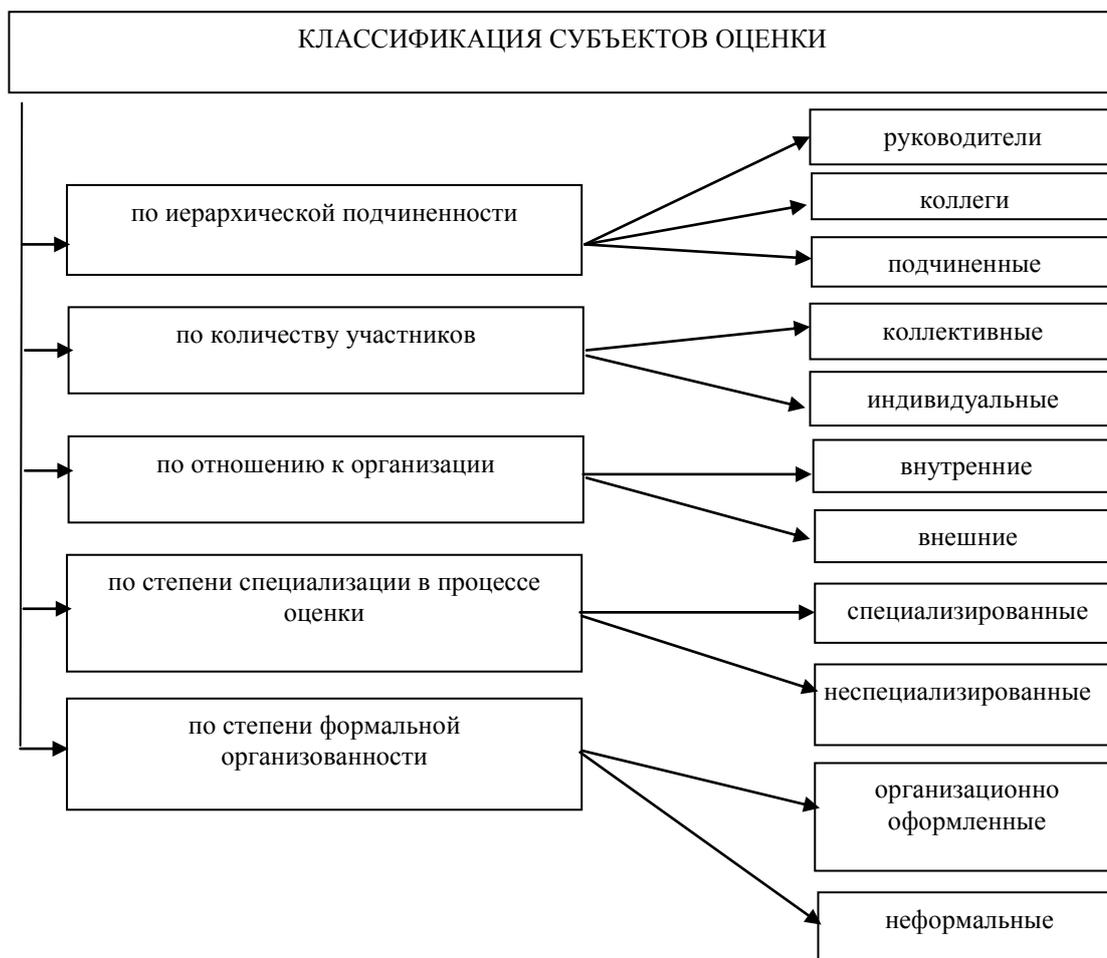


Рисунок 1.10 - Классификация видов оценки в зависимости от субъекта

Следовательно, пропорционально критериям системности выявляют системную оценку, которая осуществляется путем жесткого установления всех основных признаков оценки и бессистемную оценку, при которой оценщику предлагается отбор метода замера оценки, хода и условий.

Для выявления и оценки профессиональных и личных качеств персонала подбираются вопросы и шкала оценки ответов. Затем формируется опросный лист «Личностные качества» (Приложение А). Вопросы данного документа помогают понять, есть ли у кандидата необходимые нам качества, определяют: пол, возраст, образование, опыт работы и т.д. в зависимости от специфики деятельности организации и требований к уровню квалификации нанимаемого работника.

Пропорционально с признаками регулярности различают: постоянные оценки, используемые в первую очередь непрерывно, к примеру, для определения размера вознаграждения. Обычно эти постоянные оценки применяют один раз в полгода, в год, в два года. Кроме того выделяют оценки, которые связаны с каким-либо событием, это может быть:

- истечение испытательного срока;
- перемещение и передвижение по службе;
- меры дисциплинарной ответственности;
- желание получить справку-характеристику с места работы;
- увольнение.

В зависимости от критериев, которые используются для оценки, выделяют также другие виды оценок.

Количественная оценка – основывается исключительно на количественных результатах, количестве произведенной продукции для этой оценки используется достигнутый результат. Качественная оценка – основывается на качественных показателях (деятельность по управлению, надежность, инициатива, ответственность и т.д.). Это аналитическая оценка, заключающаяся в совокупности оценок по всем параметрам [41].

На рисунке 1.11 показаны различия в зависимости от объекта оценки [19].

Следующий вид оценок связан с источниками, на данных которых базируется оценка, это может быть:

- оценка, проведенная по документации (автобиография (Приложение Б), резюме, характеристика, проверочное сочинение);
- оценка, проведенная на основе кадровых бесед (интервью, Приложение В);
- оценка, проведенная по итогам данных общего и специального тестирования;
- оценка, проведенная на основании участия в дискуссиях;
- оценка, проведенная по результатам отчетов о выполнении производственных заданий или поведения в специальных ситуациях;

- оценка, проведенная с помощью графологической и физиогномической экспертиз.

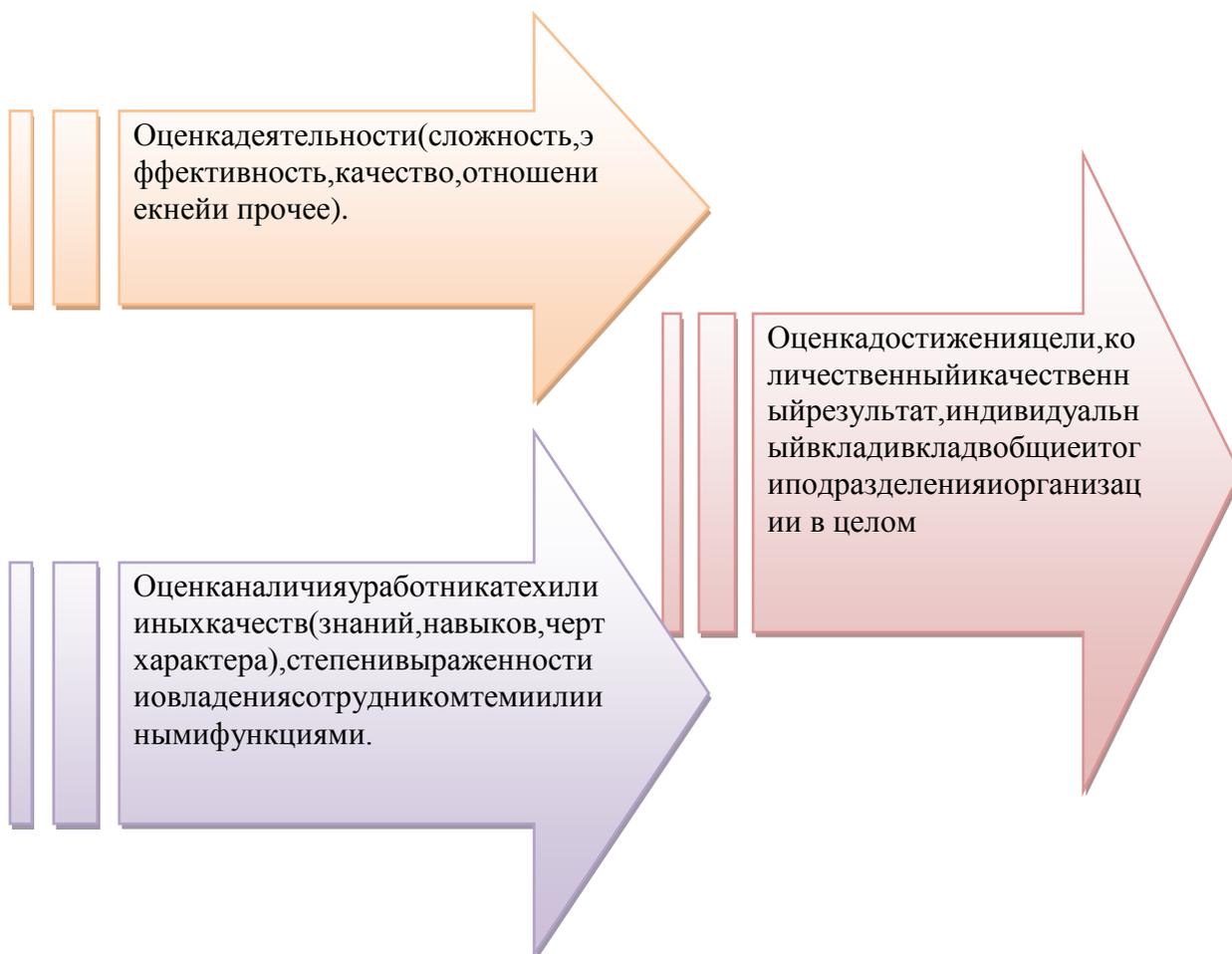


Рисунок 1.11 - Группировка в зависимости от объекта оценки

Опираясь на эти критерии, происходит оценка и отбор лучшего и худшего признака.

По степени охвата контингента различают: общую оценку (в целом) и местную оценку (т.е. оценку, которая относится к группе лиц или отдельному человеку) [20].

Сформировать систему оценки, которая бы включала в себя точность, объективность, простоту и понятность очень трудно, в связи с этим сегодня существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых обладает своими достоинствами и недостатками, но, особенно популярной считается,

непрерывно, система периодической аттестации персонала. Конечный выбор вида оценки персонала для каждой определенной системы служитуникальзированной задачей, которую в силах решить только руководству самой организации (вполне вероятно, с помощью профессиональных консультантов) [22].

Аттестация персонала может быть классифицирована по такому необходимому критерию, как способ выполнения оценки. Детальнее о методах аттестации персонала будет рассказано в следующем параграфе.

1.3 Методы оценки результатов труда персонала в организации

Методы оценки персонала – это методы, используя которые оцениваются те или иные признаки, их наличие/отсутствие, уровень выраженности у того или иного сотрудника.

Методы аттестации персонала, используемые в полноценной работе можно разделить на две группы: традиционные (испытанные временем, часто используемые методы) и нетрадиционные методы (экспериментные, никогда раньше не изученные, которые были созданы лишь 10 лет назад, получившие распространение лишь в самых современных российских фирмах, хотя уже давно более широко используются на Западе, в особенности в США) [20].

Конечно, данную классификацию можно назвать достаточно условной, но методов оценки на традиционные и нетрадиционные является приемлемым и точным.

В настоящее время огромное разнообразие методов оценки, однако, универсальный, подходящий для любой ситуации и организации метод до сих пор не разработан.

В России до сих пор кадровые службы считают вспомогательными подразделениями. Это влияет на практику оценки персонала – часто используются устаревшие, неидеальные технологии и методы оценки. Для многих организаций традиционными являются методы оценки, где сотрудники

оцениваются непосредственным руководителем. Данные методы эффективно действуют в крупных иерархических организациях, при условии, что внешняя среда достаточно стабильна. Охарактеризуем основные из них [35].

Одним из наиболее элементарных и популярных описательных методов является матричный метод. Он заключается в анализе качеств работников и набора качеств, которые необходимы для данной должности.

Метод эталона походит на предыдущий, но сопоставляет фактические сведения не с необходимыми по должности навыкам и поведением, а с данными особо успешных рабочих этого направления.

Система случайных характеристик – также известный способ. Он предполагает довольно свободную (устную или письменную) форму оценки работников. Руководитель или группа руководителей (специалистов) описывают выдающиеся успехи и упущения, подчиненных за конкретный промежуток времени их деятельности [33].

Метод оценки выполнения аналогичен предыдущему. Экспертами могут являться руководители, и производить оценку они будут не отдельных моментов деятельности работника, а всю его работу за установленный период времени.

Далее рассмотрим методы групповых дискуссий, которые тоже считаются описательными. Они, по всей вероятности, используются чаще остальных в отечественной практике. Это переговоры группы руководителей или экспертов с сотрудниками по поводу их деятельности. Метод групповой дискуссии дает возможность по конкретным критериям подобрать особо активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей [16].

Система квалификации по порядку или метод рангового порядка: группа управляющих, опираясь на определенные критерии оценки, распределяет оцениваемых работников в определенном порядке - от самого лучшего до самого худшего. Окончательная оценка зависит от суммы порядковых номеров, полученных работниками, за надлежащее выполнение поставленных задач.

Метод заданной балльной оценки состоит в присвоении заранее принятых

баллов за любое достижение сотрудника с дальнейшим определением его совокупного делового значения в виде набранных очков.

Методом свободной балльной оценки называется присвоение начальником или специалистом конкретного количества баллов всем качествам сотрудника. Совокупная оценка формируется как общее число баллов или средний балл [10].

Способ графического профиля состоит в изображении всех деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике.

Следующий метод - проведение тестирования, оно включает в себя оценку сотрудников по степени прохождения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов); установление коэффициента интеллектуальности работника (численных характеристик качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач).

Способ суммируемых оценок состоит в установлении специалистами частоты проявления («непрерывно», «нередко», «время от времени», «изредка», «никогда») у сотрудников разных качеств и присвоении назначенных балльных оценок за тот или другой уровень частоты [14].

Организация данной группы рабочих учитывает отбор узкого набора критериев для оценки, разделение сотрудников по данным моментам на 4 группы («некачественный работник», «неплохой работник», «хороший работник», «идеальный работник») и дальнейшую смену плохих работников отменными.

Все эти методы сфокусированы на отдельном работнике за пределами организационного контекста и базируются на индивидуальном суждении управляющего или окружающих людей. В основном они нацелены на "вчерашний день", на достигнутые эффекты и не предусматривают планы на предстоящее выработывание организации работника. Они достаточно эффективны в больших иерархических организациях, работающих в условиях достаточно стабильной внешней среды, хотя и не лишены определенного несовершенства: по суждению многочисленных профессионалов в области

управления, конкретно оценка персонала системы нередко считается "ахиллесовой пятой" начальника. Кадровые услуги в Российской Федерации часто ограничиваются только исследованием биографических данных и сбором формальных рецензий.

По статистике, 8% претендентов на управляющие должности в Российской Федерации не выдерживают испытательного времени, 10% - увольняются в течение года. Опыт выполнения планов по оценке персонала дает возможность выработать вывод, что около 25% трудящихся не отвечают занимаемой должности в силу неимения или жидкой выраженности личных качеств, важных для успешной работы [15]. Все-таки это объясняется относительно отсутствием направленной службы по установлению соотношения характеристик рабочих потребностям их должности. Тем не менее, получить уверенную, предельно полную, непредвзятую и надёжную информацию по любому из работников и о коллективе, а еще надлежащие прогнозы и рекомендации необходимо, так как это поможет избежать многих проблем. При оценке персонала дают результаты нестандартные технологии оценки.

Неудовлетворенность многочисленных систем классическими технологиями оценки заставила их приступить к активным поискам ранее не известных подходов к оценке персонала. Можно отметить некоторое количество направлений в формировании нестандартных методов (рисунок 1.12) [22].

Нестандартные методы аттестации начали появляться в использовании не так давно – 15-20 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментными. К их числу относят методику «360 аттестация», психические технологии аттестации, деловые игры, метод предельного инцидента, AssessmentCenter[28].

Подводя итог, можно сказать, что классические методы могут с большой эффективностью использоваться на больших стабильно работающих предприятиях, которые функционируют в условиях неизменяемой внешней

среды, где нет необходимости в инновационных и нестандартных подходах к решению появляющихся проблем.

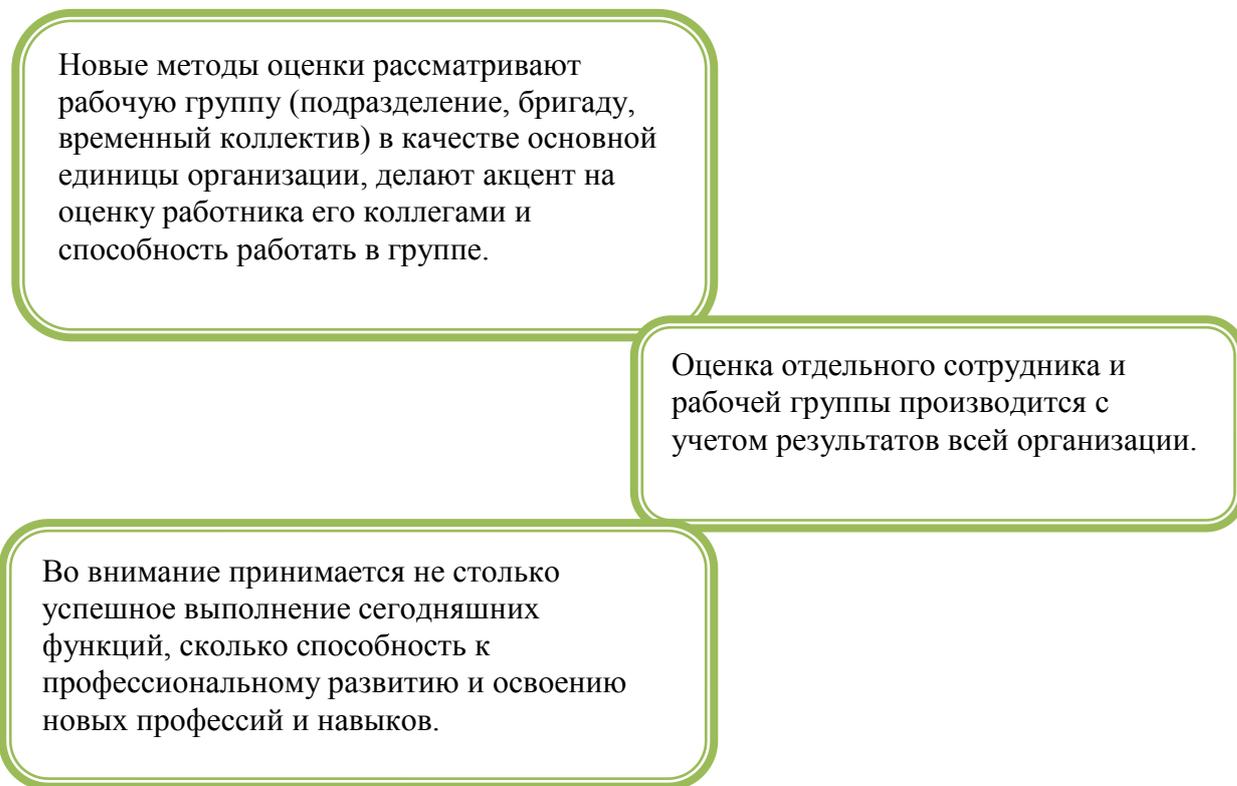


Рисунок 1.12 – Направления развития нетрадиционных методов оценки персонала

Однако на сегодняшний день экономические законы выдвигают абсолютно другие требования к большинству: Фирмы существуют только удовлетворяя условия активно изменяющихся внешних и внутренних факторов инфраструктуры. От компаний на рынке, в обстоятельствах твёрдой конкурентной борьбы, необходимы инновационные решения, искусство стремительно приспосабливаться к новым условиям. Так же от персонала потребуются предприимчивость, способность креативно подходить к своей работе, стрессоустойчивость, легкость в общении и налаживание контактов, большая адаптивность и т. д. Данные особенности работников становятся главными при иных равноправных навыках в условиях конкурентной борьбы.

Инвентарь классических технологий в действительности мал, для того чтобы с уверенностью оценить особенности служащих, что дадут возможность учреждению остаться в живых и плодотворно функционировать в будущем [22].

Вслед за этим рассмотрим наиболее тщательно два максимально часто используемых в аттестационной практике из нестандартных способов: деловую игру и AssessmentCenter.

Деловая игра - так называемая процедура, где работники либо кандидаты на должности в полевых условиях, предельно приближенных к действительности, там, где исполняется моделирование деятельности, - осуществляют всевозможные поручения, процедуры. При этом может быть, как субъективная, так и комплексная деятельность, планирование, концерт, демонстрация самого себя или своей системы. Выполняемые поручения, заблаговременно определенным условиям, установленным в сценарии этого оценивающего события, и есть ясные аспекты, по которым проходит анализ [10].

Данный метод в качестве оценивающего, разрешено применять во всевозможных ситуациях. Потенциал использования деловых игр представлен на рисунке 1.13.

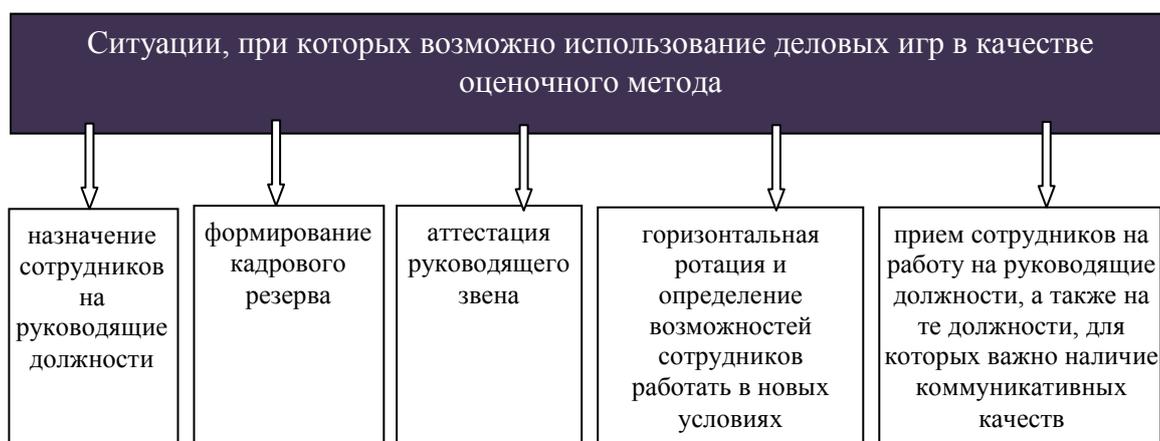


Рисунок 1.13 - Возможности использования деловых игр

Имеется возможность исключить психологическую напряженность, неблагоприятные эмоции, традиционно связанные с оценкой. Деловая игра может занять место, сменив другие технологии оценки, к примеру, метод 360 градусов – таким образом при деловой игре отсутствуют потребности вовлекать клиентов к оценке (эту роль может сыграть и коллега) [14].

Деловая игра дает возможность открыть возможность работника, его индивидуальные качества, типичный образ жизни в коллективе и т.п., т.е. заменяет собой технологии анкетирования, эмоционального испытания, сочетания личностного портрета и т.п.

Не запрещается специально организовать критическую, напряженную, трудоемкую обстановку, так как при применении остальных способов трудно дать оценку поведению в необычных ситуациях. Данная ситуация дает возможность обнаружить общественно-психологические препятствия в коллективе, которые не смогли быть обнаружены при прочих способах оценки. Но наиболее ключевым превосходством оценки персонала, посредством деловой игры, следует считать право резолюции действительных задач через игру, т.е. деловая игра может преследовать, несколько целей. Во-первых, именно оценку персонала, во-вторых, акцептирование резолюций(используется такой метод принятия решения, как метод мозговой атаки), в-третьих, деловая игра имеет возможность стать тренингом высококлассных и личных качеств работников. Данный способ располагает положительными преимуществами по сравнению с многочисленными методами учебы. Использование деловых игр сможет дать исключительно не только знания, но и бесценный в наше время опыт, который в условиях «размеренного бытия» надо зарабатывать годами. Не считая этого, через деловые игры допускается изучение и обучение не только тому, как и почему надо работать, разрешено приучать такие необходимые для эффективной работы особенности, как коммуникативные навыки, лидерские качества, умение ориентироваться в сложной, быстро меняющейся ситуации. Способствует искоренению стрессов и непредвиденных ситуаций, можно тренировать не только отдельных людей, но и команду

Рассмотрим пока что наиболее тщательно подобный способ оценки как AssessmentCenter. В качестве этого ранее уже было проговорено, что присутствует вопрос лучшего, комплексного способа оценки, что дал бы максимально информации о многочисленных качествах (как высококлассных, так и собственных) расцениваемого работника. В мировой практике управления персоналом были предложены автономные технологии и тесты, способствующие соединить и на их базе сформировать принципиально новый метод оценки персонала, который бы отвечал новым требованиям и потребностям организаций. Комплексное пользование ситуативных испытаний, деловых игр, собеседований (интервью), тренингов и некоторых иных способов оценки собралось в едино в таком способе, как способ оценки работников, который именуется «центр оценки» или «центр оценки персонала». Время от времени данный метод именуют «Ассесмент-центр» (AssessmentCenter, AC). На действительный момент способ «центр оценки» обширно применяется в странах Запада, а в финальные годы он приобретает распространение и в России. Рассмотрим более подробно функции, задачи, возможности, сферу применения этого метода [15].

Метод центра оценки исходит из того, что лучший и наиболее быстрый способ предварительной оценки потенциального или реального сотрудника – наблюдение за тем, как он выполняет задачи, типичные для должности, которую он занимает или будет занимать. С помощью тестов, деловых игр и упражнений важнейшие для этой должности функции можно смоделировать в лабораторных условиях, хотя, конечно, не полностью, а с точки зрения тех требований, которые они предъявляют к человеку.

Центр оценки персонала необходимо считать, как «комплексный метод раскрытия у подопытного требуемых для конкретной службы (должности) свойств, средством применения по взаимоотношению к нему ряда исследовательских операций и надзора его усилий в обстановках, имитирующих высококлассную активность». Часто под центром оценки персонала понимается не исключительно сам способ, а все события по его

приложению, в том числе, сообразно, подготовленных людей, технологии и т.п.

Центр оценки персонала - это стандартизированная разноаспектная критика персонала, вливающая в себя взаимодополняющие оценочные процедуры. Обычно AssessmentCenter включает в себя тесты разной по направлению, деловые игры, демонстрации и некие другие элементы (рисунок 1.14) [14, с.28].

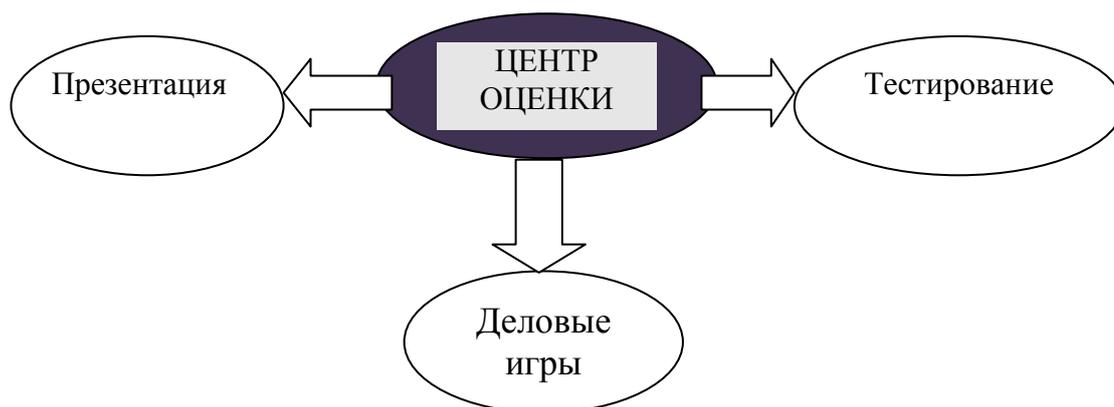


Рисунок 1.14 - Элементы Центра оценки

Тестирования подразумевают персональную работу кандидата по решениям проблем, постановлению задач, изображению ситуаций, установлению понятий. Отличают: профессиональные тесты – обнаруживают профессиональные знания кандидата; мотивационные тесты – обнаруживают предпосылки поведения индивидуума в бизнесе; анализы на общий рассудок.

Презентации – претендентам вручается задание без подготовки за 0,5-3 минуты рассказать вначале о себе, далее о своей фирмы. В центральном случае расценивается дееспособность вызвать доверие и энтузиазм у новых людей, в другом – призвание торговать товаром и услугой. Выявляется техника профессиональной презентации: устойчивый контакт глазами с публикой, уверенная и разнообразная жестикуляция, свободная и приятная мимика, владение голосом (тембр, темп, громкость, модуляции), осанка и движения [10].

Таким образом, исследовав различные методы аттестации, можно констатировать большое их разнообразие.

Итак, переаттестация считается одной из важных функций управления персоналом. Ее значимость в способе организации управления системой состоит в том, что конкретно на ее базе руководящее лицо обретает надлежащие заключения. От того, как эта новость будет высококачественной и верной, в окончательном счете, находится в зависимости эффективность принимаемого решения. Смысл оценки возвышенно еще и потому, что она связывает, объединяет все элементы всей системы по управлению персоналом в единое целое. Невозможно осуществить управление персоналом ни по одному направлению (планированию персонала, отбору, адаптации, стимулированию труда, развитию способностей, трудовым перемещениям и карьере, сплочению коллектива, высвобождению персонала и др.), не проводя при этом аттестацию соответствующих деловых, личностных или профессиональных качеств работников.

Аттестация персонала считается принципиальным инвентарем обеспечения правильного подбора, расстановки и использования кадров в соответствии с их квалификацией, уровнем подготовки и опытом работы, рационального разделения и кооперации труда специалистов, своевременное принятие мер поощрения и взыскания по результатам производственной деятельности.

2. Анализ методов оценки результатов труда персонала ООО «КЛИНСЕРВИС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации

Основанная в 1996 году компания «КлинСервис» первой начала предоставлять услуги клининга в Самаре. Клининг (от английского Clean — чистить, убирать) — это профессиональный уход за современными отделочными материалами и уборка помещений по высшим европейским стандартам, выполняемая силами специализированных компаний. Такие услуги оказываются специально обученными специалистами на профессиональном оборудовании с предоставлением клиенту сервиса высочайшего уровня.

История компании демонстрирует постоянное развитие бизнеса, совершенствование и экономический рост. С даты основания в компании работало несколько человек. Первые четыре года главной задачей коллектива было формирование спроса на профессиональную уборку, повышение культуры самарского клинингового бизнеса.

С 2003 года компания развивает дилерскую сеть по продаже техники NumaticInternational и моющих средств PremiereProducts, Prochem.

В 2004 году ООО зарегистрировало марку «КлинСервис», став единственной зарегистрированной маркой среди игроков самарского клинингового рынка.

В том же году ООО «КлинСервис» заняло первое место по объему продаж техники NumaticInternational по России и СНГ, среди дистрибьюторов «КлинСервис Холдинг».

Компанией был открыт авторизованный сервисный центр по гарантийному и последующему обслуживанию оборудования NumaticInternational.

С 2005 года компания «КлинСервис» начала развивать услугу технического обслуживания недвижимости. Ей был сформирован штат

высокопрофессиональных специалистов по эксплуатации инженерных сетей зданий.

С 2006 года получила развитие новая услуга - аренда сменных ковров. Компанией организован ковровый центр.

В 2007 году были выиграны тендеры федерального уровня на генеральную уборку после строительных работ на ФГУ «Санаторий «Волжский Утес» и на ежедневную комплексную уборку номерного фонда и жилых домов на период проведения Саммита Россия-ЕС, а также на сервисное обслуживание Жигулевской ГЭС.

Ростехнадзором зарегистрирована электротехническая лаборатория компании «КлинСервис».

В том же году был открыт собственный учебный центр для обучения своих сотрудников по методике BICSc.

В 2009 году ООО «КлинСервис» становится победителем конкурса «Золотой Меркурий», организованным Торгово-промышленной палатой Самарской области, в номинации «За вклад в развитии сервисной инфраструктуры».

В 2013 году ООО «КлинСервис» - победитель регионального этапа национальной премии «Золотой Меркурий». На церемонии награждения были отмечены лучшие предприятия Самарской области.

В 2014 году компания выступила инициатором создания и стала соучредителем Некоммерческого партнерства АКККП (Ассоциация контрактных клининговых компаний Поволжья).

За прошедшее время компания ООО «КлинСервис» сумела не только стать лидером на рынке клининговых услуг, но и расширив их спектр, превратилась в одну из ведущих компаний на рынке услуг по эксплуатации коммерческой недвижимости в Поволжском регионе.

Основные направления деятельности ООО «КлинСервис» представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Основные направления деятельности ООО «КлинСервис»

Специалисты ООО ежедневно проводят комплекс мероприятий и регламентов, обеспечивающих эффективную эксплуатацию недвижимости:

- мониторинг технического состояния объекта недвижимости: контроль работоспособности инженерной инфраструктуры;
- техническое обслуживание объекта: планово-предупредительные работы, текущий ремонт и хозяйственный сервис;
- технический консалтинг объекта: взаимодействие с подрядными организациями, коммунальными службами и городскими надзорными организациями.
- нормативные мероприятия: ведение технической документации и выполнение требований законодательных актов по эксплуатации инженерных сетей;
- обеспечение ресурсами: снабжение процесса эксплуатации расходными материалами и оборудованием.

Компания ООО «КлинСервис» действует в рамках контрактного клининга (аутсорсинга) (рисунок 2.2).

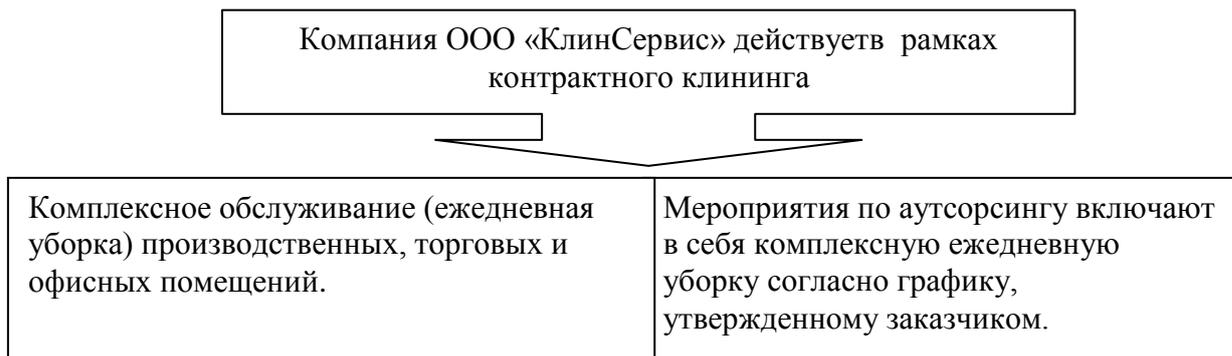


Рисунок 2.2 – Элементы контрактного клининга

Клининговые услуги оказываются ООО «КлинСервис» офисным и торговым центрам, промышленным предприятиям. Специалисты компании «КлинСервис» также оказывают услуги по уборке прилегающих территорий и уходу за зелеными насаждениями. Компания обладает многолетним опытом, высококлассными специалистами, профессиональным оборудованием и специализированным автопарком. Это позволяет ей предоставлять услуги с уровнем качества лучших европейских фирм. Высокий уровень обслуживания, безупречный имидж компании создают сотрудники компании «КлинСервис». Ежедневную уборку производит закрепленная за объектом команда профессионалов, прошедших обучение по методике BICSc (Британского Института Уборочных Наук) с помощью техники NumaticInternational, инвентаря Unger и моющих средств PremiereProducts.

В ООО «КлинСервис» функционирует особая система контроля качества. Кроме руководителя объекта и самого заказчика, за работой персонала следит инспектор по качеству. Внутренний аудитор посещая объекты и с помощью специальных средств и оборудования проверяет качество уборки на всей территории объекта.

Безупречная репутация, опыт и надежность компании позволяет работать длительное время с такими заказчиками, как Поволжский Банк Сбербанка

России, Жигулевская ГЭС, ТЦ «Ашан», санаторий «Волжский Утес» и другие. При этом ценовая политика компании демократична, и стоимость выполняемых работ не выше средней по региону.

В отличие от большинства конкурентов, в которых спецработами занимается одна бригада или сотрудники ежедневных работ, в ООО «КлинСервис» специализированные работы выполняет большой отдел, укомплектованный высококвалифицированными специалистами.

В подразделение спецработ входят мобильные бригады, выполняющие клининговые работы любой сложности и в любое время суток. Для них предусмотрен отдельный склад, своя производственная база, автотранспорт, система обучения и контроля.

Отдел спецработ предоставляет как обычные услуги (послеремонтные работы, уборка после пожаров), так и весьма экзотические, например, кристаллизация мрамора или чистка воздуховодов изнутри.

На территории учебного центра ООО «КлинСервис» имеется учебный класс, оборудованный по последнему слову техники, оснащенный всем необходимым для интерактивной работы. Широко представлено профессиональное оборудование различных производителей, уборочный инвентарь, профессиональная химия, аксессуары и весь необходимый дидактический материал.

Для практических работ предусмотрены участки с разными видами современных покрытий полов — гранит и мрамор, гомоген и керамогранит. Смоделированы несколько типов помещений для практических занятий.

Учебная программа разработана на основе стандартов BICS и собственного многолетнего опыта. Все курсы включают в себя теоретическую и практическую части. Каждый курс является продолжением предыдущего.

Курсы программы Учебного Центра представлены на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 - Курсы программы Учебного Центра

Продолжительность обучения по каждому курсу – 8 часов. По завершении каждого курса выдается соответствующий сертификат.

Рассмотрим организационную структуру ООО, приведенную в Приложении Д. Организационная структура управления является линейно-функциональной. Организация принадлежит к механистическому типу организаций по взаимодействию с окружающей средой. То есть характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти.

Данная организационная структура является рациональной в свете реализации поставленных целей и задач обществом.

Каждое подразделение работает в соответствии с утвержденными положениями и должностными инструкциями на каждого работника.

В настоящее время в ООО «КлинСервис» работает 64 человека. Увеличение численности персонала организации происходит по мере

увеличения объема предоставляемых услуг. В таблице 2.1 представлены данные о движении работников за 2013- 2015 годы.

Таблица 2.1 – Состав численности кадров в ООО «КлинСервис» в 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2014-2013	2015-2014	2014/2013	2015/2014
Среднесписочная численность	50	57	64	3	7	114,0	112,28
Принято за отчетный период	55	41	27	-14	-14	80,4	65,9
Уволено за отчетный период	29	30	33	1	3	103,4	110
В том числе по сокращению численности	-	-	-				-

По данным таблицы 2.1 и рисунка 2.4 можно определить, что изменение численного состава может быть связано с тем, что возрастают объемы оказанных организацией услуг. Однако численная составляющая уволенных больше численности принятых в организацию, что обуславливает не совсем положительную сторону деятельности организации в части заработной платы, предоставления пакета социальных гарантий или росту негативного показателя – это нарушение дисциплины труда.

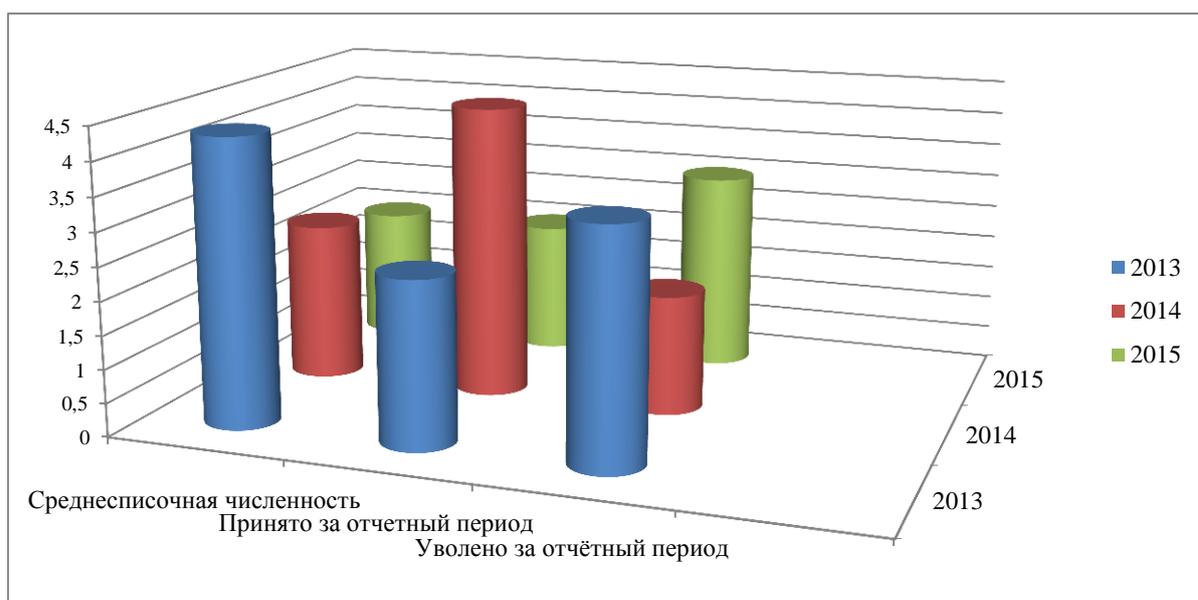


Рисунок 2.4 – Динамика численного состава кадрового ресурса организации ООО «КлинСервис» в 2013-2015 гг.

Таблица 2.2 - Анализ текучести кадров в ООО «КлинСервис»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Среднесписочная численность за период	50	57	64
Число уволенных за период	29	30	33
Коэффициент текучести кадров, %	58	52,6	51,6

Важнейшей характеристикой состояния кадров на предприятии является их динамика изменения, которая учитывается с помощью следующих показателей:

1) количество работников на начало и конец года (среднесписочная численность);

2) общее число уволенных (поступивших).

Коэффициент текучести рассчитывается по следующей формуле:

$$K = \frac{U_p}{P_o} \times 100\%, \quad (2.1)$$

где U_p – число уволенных по собственному желанию и по инициативе администрации;

P_o – среднесписочная численность работников.

Используя формулу 2.1, была рассчитана текучесть кадров в ООО «КлинСервис» (таблица.2.2).

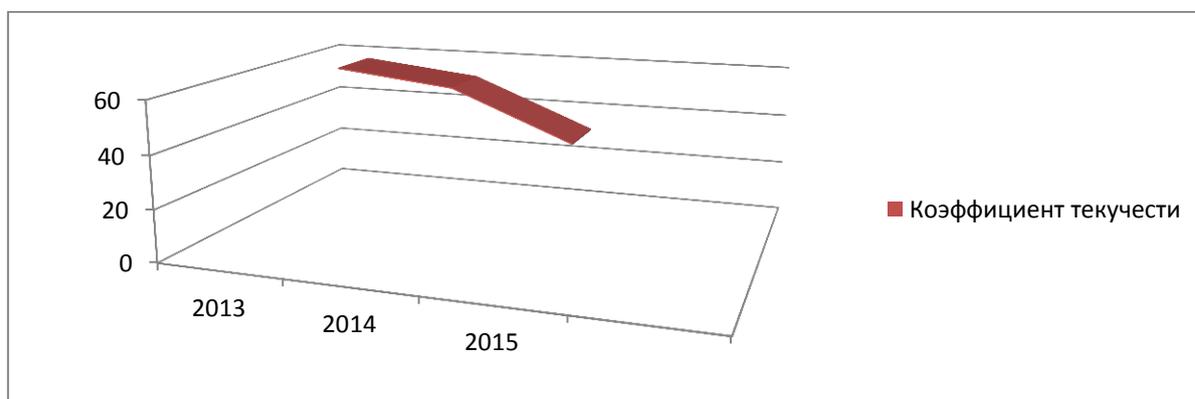


Рисунок 2.5 – Динамика изменения коэффициента текучести кадрового состава

Данные таблицы 2.2 и рисунка 2.5 свидетельствуют, что в организации большая текучесть кадров, что отрицательно сказывается на эффективности её работы. Выбытие происходит в основном по собственному желанию, это связано с тем, что работников не устраивают размеры заработной платы, условия занятости. Кроме того, размер коэффициента столь велик из-за особенностей работы, краткосрочных контрактов и едино разовых работ.

Численность персонала на конец 2015 года составляла 64 человека. Рассмотрим распределение по половому признаку. В большинстве своем, это мужчины. Возраст сотрудников составляет от 21 до 40 лет (таблица. 2.3). Сотрудники более зрелого возраста задействованы в подразделении инженеров и энергетиков.

Таблица 2.3 - Качественный состав трудовых ресурсов ООО «КлинСервис»

Показатель	Численность работников на конец года		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Группы работников:			
1	2	3	4
По возрасту, лет			
От 20 до 30	3	5	5
От 30 до 40	28	31	33
От 40 до 50	14	15	17
От 50 до 60	5	6	9
Итого	50	57	64
По образованию:			
Среднее, среднее специальное	48	43	45
высшее	12	14	19
Итого	50	57	64

Большинство работников ООО «КлинСервис» - люди опытные, полные сил (от 30 до 50 лет). Старше 60 лет только 3 сотрудника, занятых во вспомогательной низкооплачиваемой деятельности.

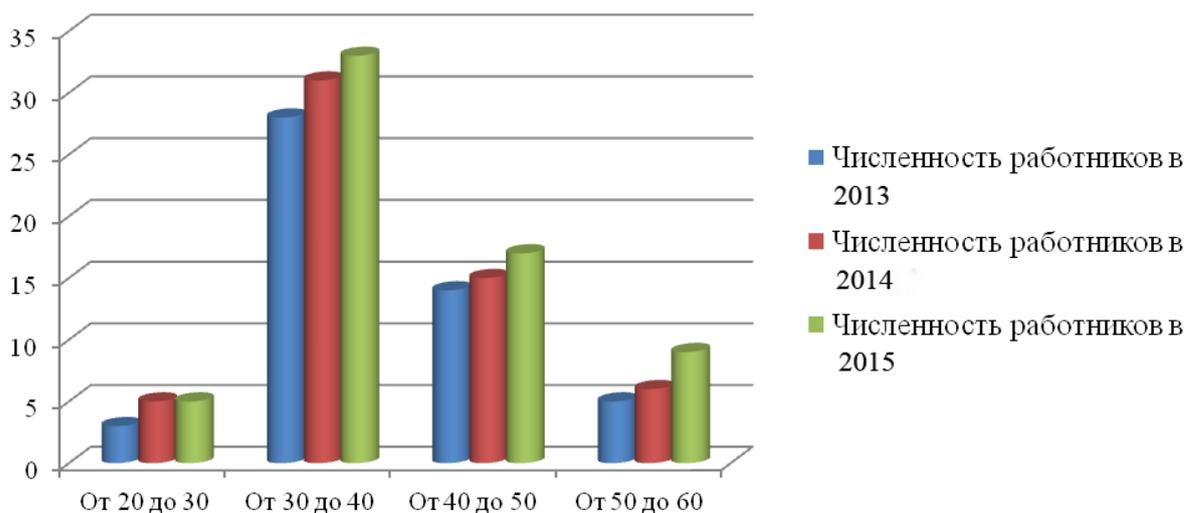


Рисунок 2.6 - Качественный состав персонала ООО «КлинСервис» по возрасту

Таким образом, персонал организации высоко квалифицирован, что является дополнительным конкурентным преимуществом ООО.

Большинство администрации и специалистов управления ООО, на сегодняшний день, имеет высшее образование, что говорит о высоком человеческом капитале организации.

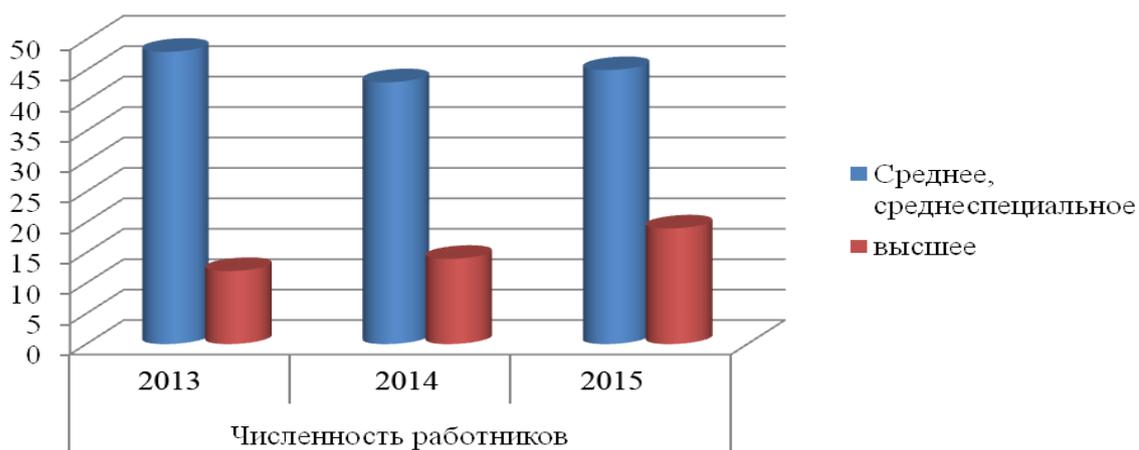


Рисунок 2.7 - Качественный состав персонала ООО «КлинСервис» по образованию

В организации работает и некоторое количество женщин. Притом, женщины занимают как руководящие должности, так и рабочие должности. Рассмотрим соотношение работников-мужчин и женщин в компании. Для наглядности данные можно увидеть на диаграмме (рисунок 2.8)

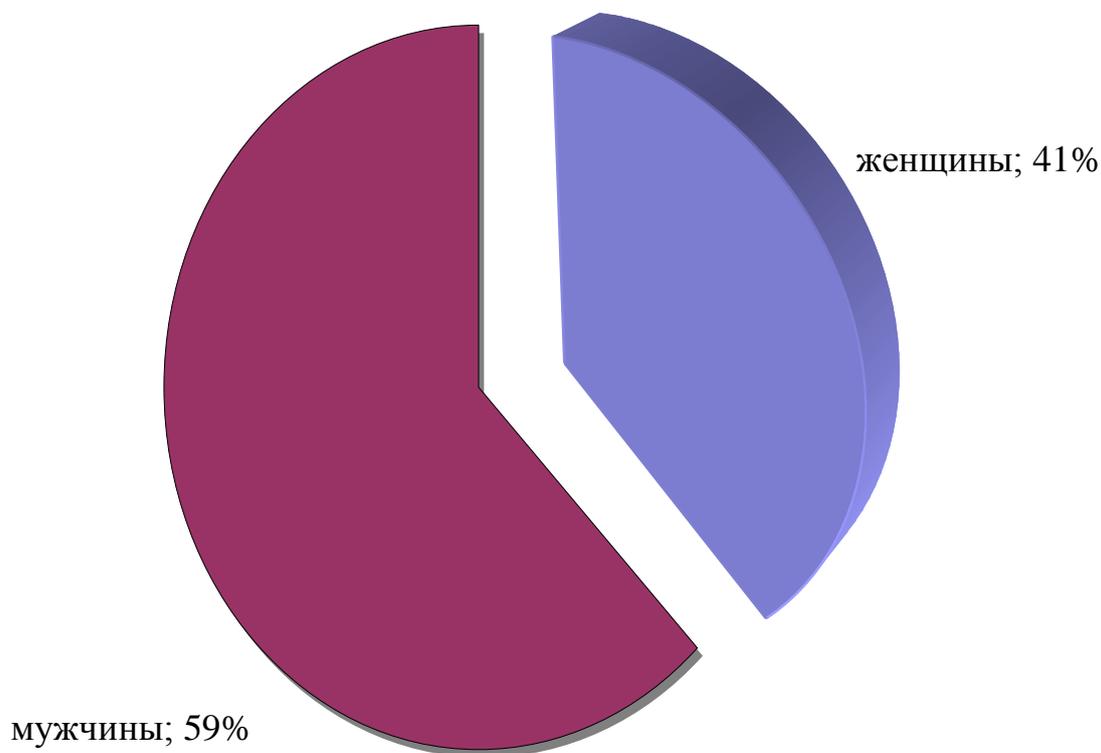


Рисунок 2.8 - Структура в процентном соотношении мужчин и женщин в ООО «КлинСервис» в 2015 году

В процентном соотношении количество мужчин и женщин на предприятии составляет 59% и 41% соответственно. Можно сделать вывод о том, что идет четкое разделение по обязанностям и специфике работы.

Наибольшее количество мужчин находятся в должностях слесарей, электромонтеров, инженеров, что требует физической силы и технических знаний и умений, быстрых расчетов.

Женщины в «КлинСервис» работают на постоянной основе на должностях, которые позволяют находиться в своей семье в вечернее время, в выходные дни.

Таблица 2.4 - Основные экономические показатели ООО «КлинСервис»

Показатели	2014 г.	2015 г.	Изменение (+,-)	Темп роста, %
1.Выручка, тысяч рублей	5920	6210	+ 290	104
2.Себестоимость, тысяч рублей	360	510	+150	141
3.Управленческие и коммерческие расходы, тысяч рублей	140	220	+80	157
4.Прибыль от продажи, тысяч рублей	5420	5480	+60	101
5.Прибыль до налогообложения, тысяч рублей	5420	5480	+60	101
6.Чистая прибыль, тысяч рублей	4200	4300	+100	102
7.Стоимость основных средств, тысяч рублей	160	180	+20	112,5
8.Стоимость активов, тысяч рублей	482	586	+104	366,25
9.Собственный капитал, тысяч рублей	145	241	+96	166
10.Заемный капитал, тысяч рублей	130	125	-5	96
11. Численность ППП, чел.	57	60	3	105,3
12.Производительность труда, тысяч рублей (1/11)	103,9	103,5	-0,4	99,6
13.Фондоотдача, руб. (1/7)	37	34,5	-2,5	93
14.Оборачиваемость активов, раз (1/8)	12,282	10,597	-1,685	86
15.Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9)*100%	2896,55	1784,232	-1112,318	61
16.Рентабельность продаж, % (4/1)*100%	91,55	88,24	3,31	96
17.Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (5/(9+10))*100%	1970	1497	-437	75
18.Затраты на рубль выручки от продажи, ((2 + 3)/1)*100 коп.	8,44	11,75	+3,31	139

Из таблицы 2.4 можно сделать следующие выводы. Произошли такие изменения как:

1) в связи с увеличением заказов и соответственно объема производства выручка в 2015 году выросла по сравнению с 2014 на 290 тыс. руб. (4 %).

2) себестоимость увеличилась в след за выручкой, данное изменение составило 150 тыс. рублей (41%) 3) Также увеличились такие показатели как управленческие и коммерческие расходы на 80 тыс. рублей (57%). Прибыль от оказанных услуг в 2014 году составляла 5420, в 2015 5480 тыс. рублей

(увеличилась на 1 %). Чистая прибыль составила в 2014 году 4200 , в 2015- 4300 тыс. рублей (увеличилась на 2%). Рассмотрим основные показатели деятельности предприятия на диаграмме.

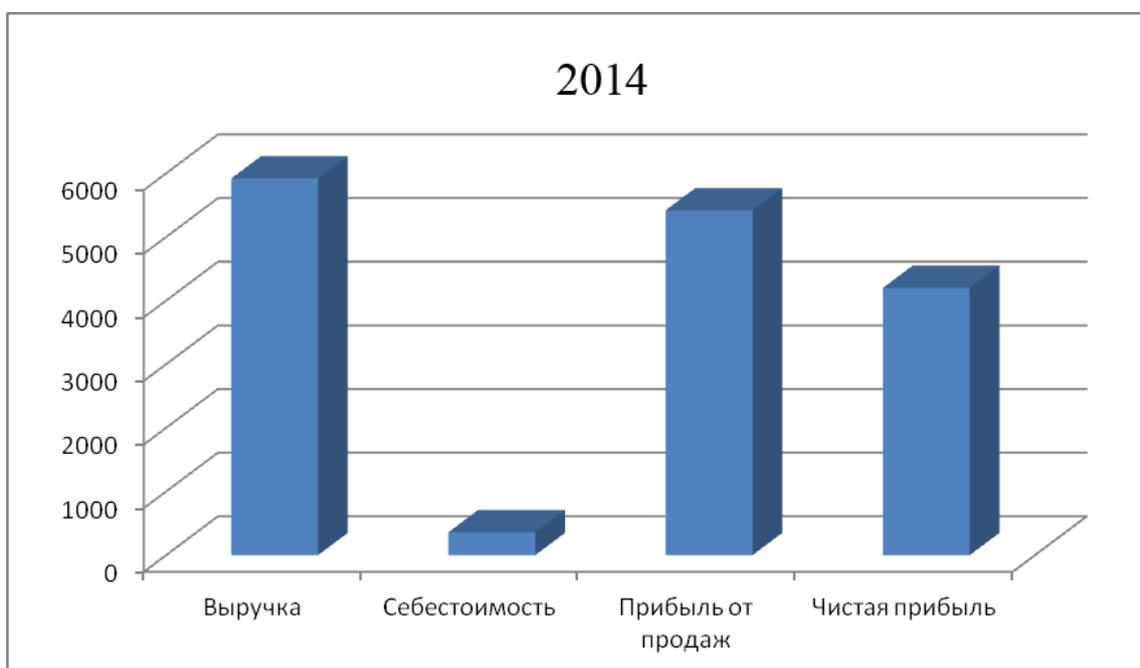


Рисунок 2.9 - Основные показатели деятельности 2014 г.

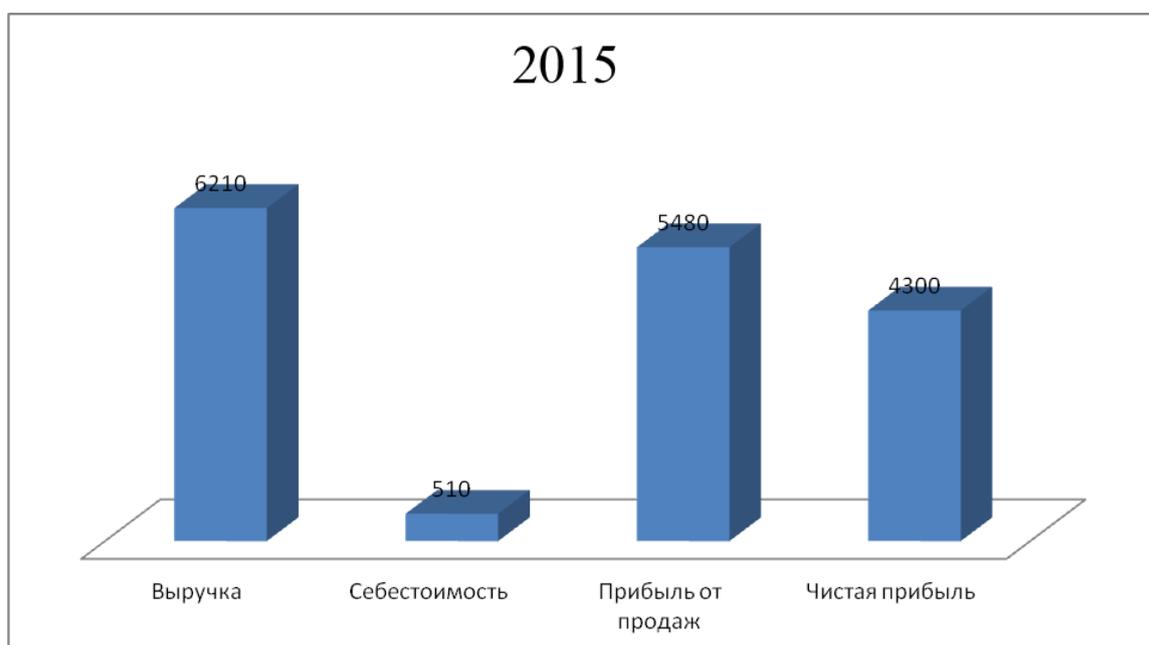


Рисунок 2.10 - Основные показатели деятельности 2015 г.

В целом можно сделать вывод о том, что организация работает эффективно, но показатель производительности снижается, что указывает на излишний кадровый состав, или не эффективную организацию труда.

Итак, ООО «КлинСервис» обладает высоким качеством трудовых ресурсов, в данном быстроразвивающемся предприятии работают квалифицированные сотрудники. Именно при их грамотной работе и распределении обязанностей между собой, ООО так и будет увеличивать свою долю на рынке, а соответственно - и прибыль. Если обратить внимание на возраст сотрудников, то можно заметить, что основная масса находится в «самом расцвете своих сил». Это и студенты, и новые специалисты, у которых много энергии и сил. При правильном обучении и адаптации такие молодые люди могут стать очень грамотными специалистами в своей области.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Система управления трудовыми ресурсами ООО «КлинСервис» состоит из элементов представленных на рисунке 2.11.

Целью управления трудовыми ресурсами ООО «КлинСервис» является формирование работоспособного коллектива, в котором работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

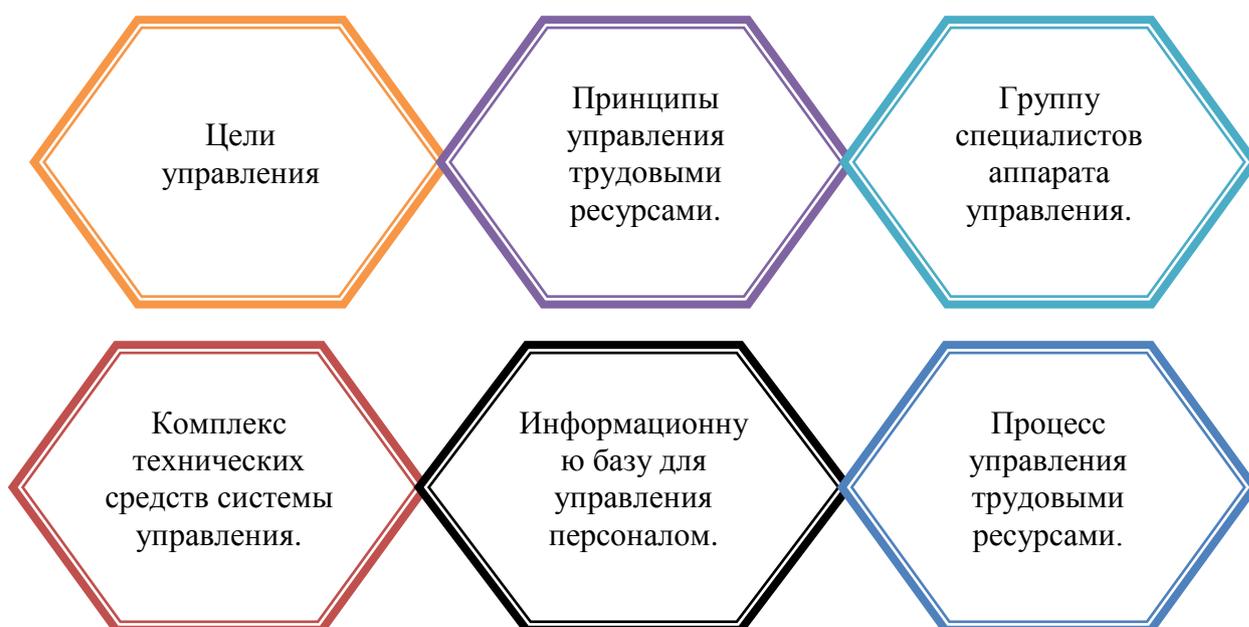


Рисунок 2.11 - Система управления трудовыми ресурсами ООО «КлинСервис»

Управление трудовыми ресурсами предприятия руководствуется следующими задачами:

- помощь работникам в достижении общих с организацией целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение предприятия высококвалифицированными и заинтересованными сотрудниками;
- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу на данном предприятии.

Основными принципами управления персоналом ООО «КлинСервис» являются следующие:

- принцип научности (объективности) управления;
- принцип системности — предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного, технологического характера в процессе управления;
- принцип эффективности — достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии;
- принцип основного звена, т.е. нахождение и решение среди множества

задач;

- принцип оптимальности соотношения между централизмом и демократизмом, соединения творческой активности рядовых работников и руководства сверху (демократический централизм);

- сочетание единоначалия и коллегиальности;

- контроль и ответственность за исполнение решений.

Группа специалистов аппарата управления составляет 20% от численности персонала. Она реализует кадровую политику управления персоналом в организации.

Функции по управлению трудовыми ресурсами реализует директор компании.

Комплекс технических средств включает в себя программное обеспечение 1С: Кадры. База данных этой программы является информационной базой управления. Информация, используемая в управлении персоналом, по своему характеру подразделяется на нормативную, справочную, методическую, учетную, основанную на материалах первичного учета, а также отчетную, представленную уже в обобщенном виде и др.

Основной источник первичной информации – это документы управления трудовыми ресурсами ООО «КлинСервис» (личные карточки работников, личные дела, личные листки по учету кадров), приказы и распоряжения, издаваемые руководством предприятия и структурных подразделений в отношении личного состава работников, первичная учетная и отчетная документация.

Другой источник информации – сами работники со своим мнением по тем или иным вопросам, материалы социологических исследований, результаты психофизиологических исследований и т.п.

Недостатком данного элемента системы управления является отсутствие должностных инструкций в информационной базе управления трудовыми ресурсами, а также отсутствие методического сопровождения системы управления трудовыми ресурсами.

Рассмотрим процесс управления трудовыми ресурсами ООО «КлинСервис».

Отбор и найм персонала.

На исследуемой организации используют как внешние источники найма, так и внутренние. Но больший упор делается все-таки на внутренние источники. Для работ, требующих небольших временных затрат или небольшой объем, администрация широко использует внутреннее совмещение.

Внешними источниками являются случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, которые заносятся в картотеку, а также колледжи биржи труда.

Процесс отбора кандидатов и приема на работу имеет ряд задач, которые отражены на рисунке 2.12.

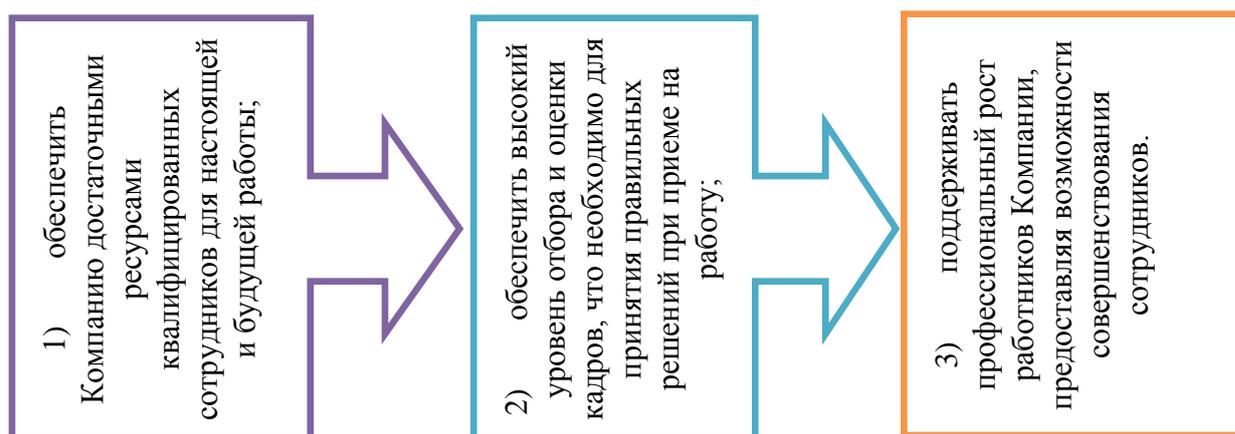


Рисунок 2.12 – Задачи отбора кандидатов и приема на работу персонала

До настоящего времени поиск и отбор персонала в ООО «КлинСервис» осуществляет директор организации. Именно он определяет, какое количество, каких специалистов, какой квалификации необходимо на том или ином участке работы.

Недостатками такого процесса являются:

- отсутствие кадрового планирования, поиск и отбор осуществляются в тот момент, когда подразделение сталкивается с необходимостью заполнения

вакансий, как следствие - многочисленные ошибки;

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;

- отсутствие анализа содержания работы и определения четких критериев отбора кандидатов;

- отсутствие объективности в оценке кандидатов;

- однообразие методов отбора и оценки соискателей.

Основными внешними источниками рабочей силы являются рекламные объявления в специализированных газетах («Работа для всех» и т.д.), и личные знакомства.

Единственно используемыми методами отбора являются:

- 1) анализ анкетных данных,

- 2) неструктурированное собеседование.

Личностные и деловые качества соискателей специальными методиками (тесты, личностные опросники и т. д.) не оцениваются. Критерии, по которым оцениваются кандидаты по вакансиям, носят формальный характер: пол, возраст, образование, опыт работы, место жительства.

Таким образом, так как надежность таких методов отбора по результатам экспертов порядка 20-30%, можно сделать вывод, что процедура отбора в ООО «КлинСервис» должна быть усовершенствована.

Рассчитаем коэффициент отбора за 2015 год. В ООО «КлинСервис» было принято 27 работников. Собеседование на данные должности проходило 32 человека. Таким образом,

$$K_{отб} = 27/32 = 0,84$$

Так как коэффициент отбора близок к 1:1, то процесс отбора короток и прост, так как число желающих, из которого осуществляется отбор невелико.

Адаптация персонала в ООО «КлинСервис».

Адаптация персонала в организации проводится в форме наставничества. При поступлении на работу, или переводе на другое место проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. Приказом назначается

ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 25% от должностного оклада стажирuемого.

В целом можно говорить об эффективности адаптации работника в ООО «КлинСервис».

Повышение квалификации и производственное обучение персонала.

Политику затрат на повышение квалификации работников ООО «КлинСервис» определяет объективная необходимость сохранения рабочей силы нужного количества и качества, так как специфика работы требует высокой квалификации специалистов и уровня их ответственности.

Повышение квалификации – ключевой инструмент, с помощью которого работники развиваются, совершенствованием технологий продаж.

Повышение квалификации персонала ООО предусмотрено требованиями одного из руководящих документов организации – «Положение об обучении персонала».

Согласно этому документу, персонал ООО «КлинСервис» должен совершенствовать свой профессиональный уровень: на курсах повышения квалификации (руководящий состав – 1 раз в год, технический персонал – 1 раз в 2 года);

Затраты на повышение квалификации планируются директором.

На основании заявок руководящего состава составляется план повышения квалификации на год, в этом плане отражаются и расходы.

Согласно годовой отчетности повышение квалификации в ООО «КлинСервис» в течение трех лет с 2013 по 2015 прошло – 5 человек (Таблица.2.5).

Таблица 2.5 - Количество работников повысивших свою квалификацию

2013 год	2014 год	2015 год
41 человек	27 человек	21 человек

Общая величина издержек на обучение складывается из прямых, косвенных расходов и потеряннoй производительности. В среднем, на обучение

в своем учебном центре у организации уходит около 10 000 рублей на сотрудника. Следовательно, в 2013 году расходы составили 410 000 рублей, в 2014 – 270 000 рублей, в 2015 – 210 000 рублей. Уменьшение количества обученных и расходов, с ними связанных, произошло из-за укомплектования штата высококвалифицированными специалистами и снижения коэффициента текучести кадров.

Мотивация персонала.

Материальное стимулирование в ООО осуществляется в форме оклада, который выплачивается в 10-х числах месяца, рассчитывается из количества проработанных часов в месяц и стоимости часа работы в зависимости от категории и премий, которые выплачиваются в 20-х числах каждого месяца. В окладе учитывается количество часов, отработанных в текущем месяце и стоимости каждого часа. Стоимость одного часа зависит от категории, которая утверждается директором. Стоимость одного часа самой начальной, третьей категории, 45 рублей. Стоимость высшей, первой категории – 100 рублей. Максимально установленное время работы в месяц для работника составляет 160 часов. В зависимости от категории оклад варьируется от 4500 до 16000 рублей. В премии учитываются личные продажи для отдела сбыта или качество работ для бригад, количество рабочих часов и перевыполнение плана отдела. Максимально возможная премия работников составляет 10000 - 15000 рублей.

Заработная плата управленческого персонала состоит также из оклада и премии. Только если работники торгового персонала получают премии всегда от продаж, то менеджеры и директор премии получают только при перевыполнении планов продаж и выполненных работ. Оклад менеджеров составляет от 25000 рублей, директора – от 40000 рублей в месяц.

Если проанализировать оплату труда на предприятии ООО «КлинСервис», то можно отметить следующее:

- фирма платит сотрудникам столько, сколько они зарабатывают;
- система оплаты труда экономически обоснована;
- она дает возможность получения как переменного дохода, зависящего от

результатов труда за определенный период времени, так и стабильного дохода. Только так можно ожидать от работника хотя бы какой-то привязанности к компании, необходимой для успешного достижения общих целей;

- работник не должен беспокоиться о том, как ему заработать на жизнь. Если выдался плохой месяц, или компания переживает сезонное затишье на рынке, или работник нездоров и не может работать какое-то время, то он должен получать какой-либо доход. Однако этот постоянный доход в «КлинСервис» составляет 5000 рублей, чтобы не произошло снижение заинтересованности в поощрительных выплатах;

- система оплаты труда достаточно проста для легкого понимания ее сотрудниками: они могут быстро рассчитать свой доход.

2.3 Анализ методов оценки результатов труда персонала в ООО «КлинСервис»

Документом, регламентирующим процесс аттестации персонала ООО является «Положение о порядке проведения аттестации работников ООО «КлинСервис» (Приложение Д).

В ООО «КлинСервис» аттестации подлежат все сотрудники, проработавшие не менее 6 месяцев. При этом аттестация проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в четыре года. Как бы ни была важна она с точки зрения руководства (чаще всего) или персонала как возможность заявить о своих профессиональных возможностях (реже), нельзя забывать, что аттестация - это субъективная оценка руководством своего персонала. Руководитель невольно (и естественно) при проведении аттестации больше симпатии проявляет к единомышленникам.

Субъектом системы аттестации персонала ООО являются члены аттестационной комиссии.

Объектом системы аттестации персонала компании являются аттестуемые работники предприятия.

Цель аттестации - это выявление работников:

- не удовлетворяющих стандартам труда;
- удовлетворяющих стандартам труда;
- существенно превышающих стандарты труда.

Можно выделить три этапа аттестации персонала в ООО «КлинСервис»:

- 1) создание аттестационной комиссии;
- 2) (подготовка) аттестации;
- 3) проведение аттестации.

Задача повышения объективности оценки касается всех перечисленных этапов. Рассмотрим, как эти важные этапы аттестации были реализованы в ООО «КлинСервис».

1. Создание аттестационной комиссии.

Задачей аттестационной комиссии является вынесение решения о том, аттестован или не аттестован сотрудник. Основанием для этого служат результаты собеседования во время проведения аттестации и анкетирования, проводимого на этапе подготовки к аттестации. Количество дней для проведения аттестации определяется числом аттестуемых и количеством структурных подразделений. Аттестация проводится непосредственно по рабочим дням, и в указанное время аттестуемый персонал не работает. Для проведения аттестации выделяется 3 дня, необязательно последовательных, возможно - частично занятых аттестацией, так чтобы не нарушался производственный процесс.

Состав аттестационной комиссии представлен на рисунке 2.13.

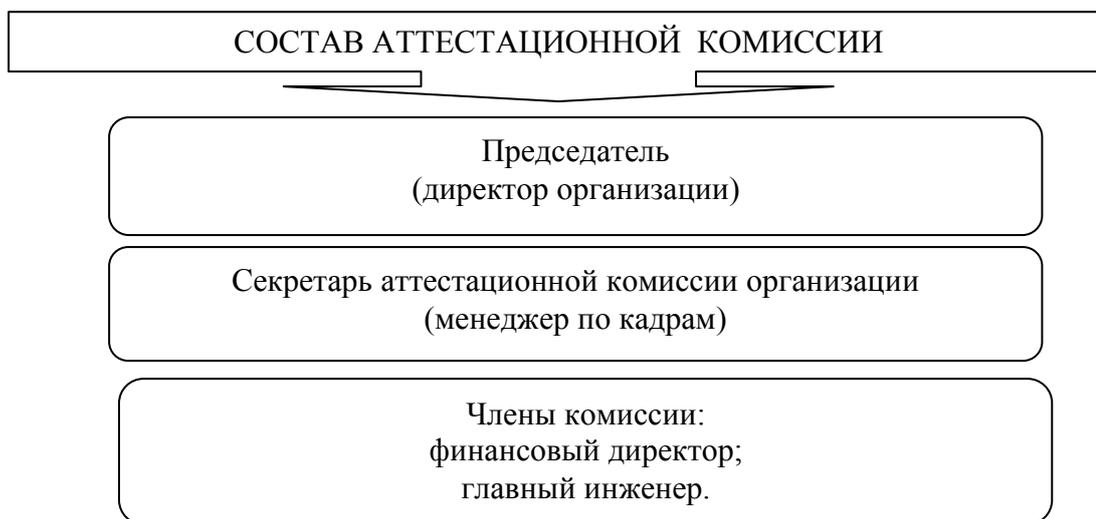


Рисунок 2.13 - Состав аттестационной комиссии организации

2. Разработка аттестации.

С целью выполнения аттестации издается команда о ее проведении, определяется аттестационная комитет, подготавливаются требуемые документы с целью аттестационной комиссии, оформляются перечни работников, подлежащих аттестации, утверждается расписание ее выполнения. На этом шаге существенно предоставить подготовительную и более непредвзятую индивидуальную и профессиональную оценку аттестуемому. Для этого разрабатывается набор бумаг, включающий:

- аттестационную карту;
- анкету «Аттестация», единственный образец что заполняется непосредственным упражняющим, а другой – лично аттестуемый сотрудником.

Данные удостоверения раздаются для заполнения за месяц до дня выполнения аттестации. Опросный бланк дает возможность аттестуемому работнику выложить свое впечатление о необходимости углубления и расширения собственных познаний, способности получения квалификации, удовлетворенности личной службой, заявить критические замечания о разнообразных краях работы фирмы.

Анкета «Аттестация» нужна для того, чтобы дать оценку индивидуальным, деловым и профессиональным особенностям работника. Она заполняется непосредственным руководителем и самим сотрудником. Её цель - в выставлении баллов по категориям, в итоге принимаем интегрированную оценку, сформулированную в баллах. Данная оценка предусматривает пожелание как самого работника о своих индивидуальных, деловых и профессиональных качествах, так и непосредственного начальника.

В отношении с этим менеджеру по кадрам надлежит сосредоточить внимание на то, что:

- если интегрированная оценка существенно, ниже средней, т. е. как директор работника, так и лично себя работник расценивают совсем невысоко, следовательно, на аттестации необходимо проконтролировать, с чем это связано;

- если интегрированная оценка существенно больше средней, т. е. как начальник сотрудника, так и лично себя служащий оценивают очень высоко, на аттестации тоже это надо проверить.

Анкета ООО «КлинСервис» состоит из двух частей. Первая часть является общей для всех аттестуемых должностей и включает оценку личностных и деловых качеств по категориям, представленным на рисунке 2.14.

Эта часть анкеты является одинаковой для всех должностей. Аттестуемый в ней оценивается по 7-балльной шкале. Баллы распределяются по каждой категории так: 7 баллов, если признак наиболее выражен, т. е. отмечен пункт 1 категории, 6 баллов - отмечен пункт 2, 5 баллов - отмечен пункт 3 и т.д. 1 балл назначается, если признак категории наименее выражен, т. е. выделен пункт 7. Например, по категории "Самостоятельность": если в анкете галочкой отмечена строка 1.1 ("В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой сложности, самостоятельно и компетентно"), то аттестуемый по этой категории получает 7 баллов; если отмечена строка 1.2 ("Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом"), то аттестуемый по этой категории получает 6 баллов, и

т. п. Таким образом, максимальное количество суммарных баллов по этой части анкеты составляет 98, а минимальное - 14.

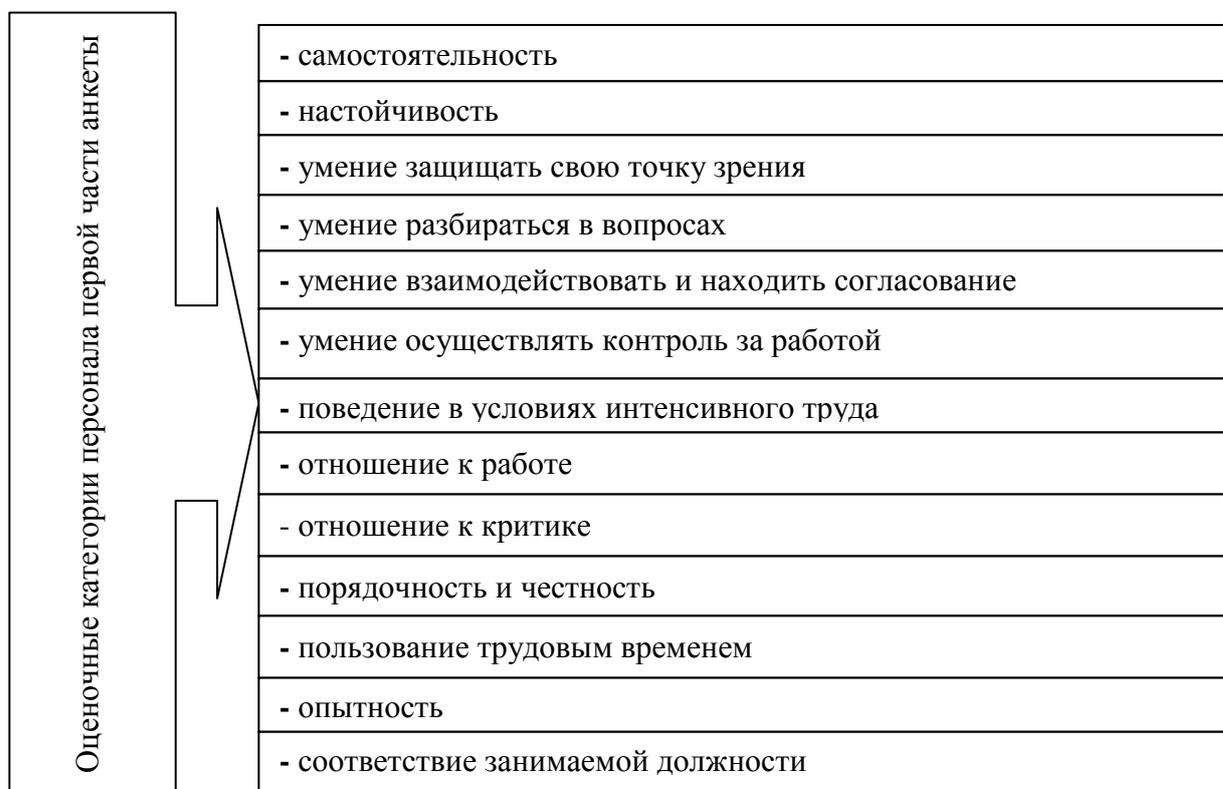


Рисунок 2.14 – Оценочные категории персонала первой части анкеты

Содержание 2-ой доли анкеты изменяется из должности аттестуемого работника. Группы (функции) зависимо от общих обязательств взяты из должностной инструкции, для всех должностей выделили 15 личных категорий, любая из которых оценивается по 5-балльной шкале. Наибольшее количество баллов по данной анкеты составляет 75, наименьшее- 15 баллов. Максимальная сумма по анкете "Аттестация", переполненная и управляющим подразделения, и аттестуемым работником, оформляет 346 баллов, а малая - 58 баллов.

На ООО «КлинСервис» внедрена тарифная разрядная сетка для всех должностей: от уборщицы до начальника. Для любой должности есть малый и наибольший разряды, к примеру, сторож - от 1 до 6, клерк по персоналу - от 6 до 11, инженер - от 7 до 12, руководящий спец - с 8 по 13 разряд и т. Д. Каждая

должность базируется в пределах 6 разрядов. Получается следующее соответствие аттестационных баллов должностному разряду:

58 баллов и ниже - меньший разряд по должности;

от 59 до 115 баллов - последующий разряд;

от 116 до 173 баллов - последующий разряд;

от 174 до 231 балла - последующий разряд;

от 232 до 289 баллов - последующий разряд;

от 290 до 346 баллов - наивысший разряд по должности.

Как следствие, аттестационный лист включает в себя и оценку его прямого руководителя. По итогам суммы баллов делается вывод о соответствии работника должности, которой он занимает. Присваивается разряд работнику с увеличением заработной платы.

Не позднее, чем за две недели до начала п аттестации в аттестационную комиссию представляют документы на аттестуемого работника: лист опроса (заполняется аттестуемым); аттестационная карта (заполняется инспектором отдела кадров); анкета "Аттестация" (в одном экземпляре заполняется руководителем, а другой экземпляр - аттестуемым сотрудником). Аттестационную карту заполняет инспектор по персоналу, который записывает данные об образовании, стаже работы, повышении квалификации, одобрениях, взысканиях, показывает аттестационный балл аттестуемого и его соотношение уровню сообразно должности. Менеджер по персоналу не менее чем за неделю до начала аттестации обязан ознакомить каждого работника с данной анкетой "Аттестация", которую заполняет непосредственный руководитель и с аттестационной картой.

3. Проводимая аттестация в ООО «КлинСервис»

Комиссия по аттестации ООО «КлинСервис» может принять во внимание выступление работника и его директора. Служебная деятельность работника оценивается на основании его соответствия квалификационным требованиям занимаемой должности, должностная инструкция, а также исходя из

требований качества выполняемой им работы и ее результатами. По результатам аттестации работнику присваивается одна из следующих оценок:

- отвечает занимаемой должности и должностному уровню;
- отвечает занимаемой должности, однако никак не отвечает соответствующему уровню;
- аттестационная комиссия может порекомендовать перевестись в иной служебный разряд;
- никак не соответствует занимаемой должности и нормальному уровню.

Итоги аттестации записываются в аттестационную карту и акт заседания аттестационной комиссии, который подписывает председатель., секретарь, члены аттестационной комиссии, присутствующие на заседании. С аттестационной картой работника ознакамливают под роспись. Прочие бумаги по результатам комиссии не оформляют. Акт заседания аттестационной комиссии, аттестационная картинка, опросный листок аттестуемого, тест-анкета «Аттестация» сохраняются в индивидуальном процессе работника.

Эффективность аттестации персонала зависит от того, насколько грамотно и точно она адаптирована под цели и задачи конкретной организации. На сегодняшний день, в условиях ООО «КлинСервис» эта процедура неоптимальная. Отсутствует система проведения экзаменов, система критериев экзаменационной оценки. Таким образом, нельзя оценить и проанализировать профессиональные качества сотрудников фирмы.

В системе аттестации ООО «КлинСервис» существуют следующие недостатки:

1. Методами аттестации, используемыми и для рабочих, и для специалистов компании, являются выполнения заданий и тестов. Однако эти методы не являются подходящими для специалистов компании. Они не ориентированы на раскрытие потенциала личности. Использование методов оценки, ориентированных на раскрытие потенциала, должно позволить выявить сотрудников с лидерским потенциалом, проявиться людям, незаметным в

повседневной работе, но берущим руководство в свои руки в специфических ситуациях.

2. Оценке не подвергается топ-менеджмент компании. Таким образом, не проводится объективация работы менеджеров, единства действий в управлении, не используется потенциал руководителей.

Методы, используемые в оценке сотрудников, не дают полного и целостного отражения состояния персонала организации, они направлены лишь на оценку поведения и фрагментарно оценивают потенциал работников.

3 Совершенствование методов оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис»

3.1 Содержание и план совершенствования системы аттестации персонала организации

Так как используемые при аттестации методы оценки специалистов не дают полного и целостного отражения организации, они направлены лишь на оценку поведения и фрагментарно оценивают потенциал работников, предлагаем расширить диапазон методов оценки и их направленности.

Предлагаем добавить такие методы оценки персонала как

Интервью

В беседе принципиально приобрести сведения о следующих компетенциях и свойствах личности:

В беседе необходимо получить данные о состоянии личности, такие как:

- развитие умственных способностей,
- отношение к мотивации;
- характерные черты;
- профессиональные навыки;
- состояние здоровья;
- позиция по отношению к работе;
- образование;
- отношение к компании;

Хобби;

- отношение к перспективам на будущее;
- семейное положение;

Метод «360 градусов»

Данный анализ дает сведения о работниках по выражению им деловых качеств. Информацию получают от людей, которые общаются с человеком на

разных уровнях: от руководителя, сотрудников, подчиненных, покупателей. Полученные данные дают полное представление об оцениваемом работнике.

Метод «360 градусов» можно использовать для решения самого большого круга проблем, связанных в первую очередь с профессиональным развитием сотрудника. Она используется для предварительного создания кадрового резерва организации, выявления потребностей в обучении, оценки его результата, создания индивидуального плана развития.

При аттестации профессионалами отделов по работе с персоналом ООО «КлинСервис» будут разработаны анкеты со шкалой оценки. Будет применится пятибалльная шкала со следующим описанием:

5 –уровень профессионализма, позволяет проявлять данные качества в сложных условиях, развивать его качества и улучшать другие;

4 –уровень расширенного опыта, позволяет проявлять качества не только в обыденных условиях, но и в сложных;

3 –уровень начального опыта, позволяет проявлять качества в рабочей ситуации;

2 –уровень развития, когда деловые качества проявляется далеко не всегда, но работник уже осознает важность его проявления и старается его развивать;

1 –качество не проявляется.

Разработанная анкета должна соответствовать следующему условию: она должна содержать указание выбрать поведенческий индикатор и привести пример. То есть при заполнении анкеты сотрудник, назвав недостаток коллеги, обязан проиллюстрировать свое заявление фактами. К примеру, если человек заявляет, что у его коллеги проблемы с планированием времени, в отдельной графе он записывает: оцениваемый, допустим, не пришел на запланированную встречу такого-то числа.

В идеальном варианте тест-анкета предоставляет достоверную информацию, которую далее обрабатывают и автоматизируют эксперты. Так, по

итогах метода оценки «360 градусов» исследователь может получить количественные и качественные данные.

Так как по методу «360 градусов» будут оцениваться специалисты ООО «КлинСервис», поэтому необходимо данный процесс автоматизировать (распространение, сбор и обработка анкет будет производиться с помощью специальных автоматизированных систем). Рабочие будут практически лишены возможность в поддержании обратной связь с обработчиками информации. Не считая такого, анketируемые получают итоги собственной оценки в электронной форме.

Автоматизированная система оценки по методу «360 градусов» используются тогда и только тогда, когда первостепенное значение имеет сбор количественных данных для сопоставления работников друг с другом по определённым параметру (например, при формировании состава для обучения).

Конечным этапом оценки является создание обратной связи (в форме личной беседы с профессионалом или электронная рассылка). Главное, чтобы работник, который является объектом такого глобального исследования, был ознакомлен с его результатами. Кроме того, этот человек должен иметь точное представление о том, как и для чего, будут использованы результат оценки. После обрабатывания результатов необходимо оценить новые данные с уже имеющимися данными, сделать заключения, представить их начальству, и обеспечить ценность результатов для дальнейшего применения, например, для создания кадрового резерва.

В России эти методики используют крупнейшие работодатели. Специалисты отмечают, что методика «360 градусов» больше идет компаниям с «прозрачной» корпоративной культурой, с экспериментом проведения оценки персонала.

Методы оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей).

Начальник организации и подчиненные совместно ставят ключевые моменты деятельности сотрудников на определенные сроки (год-полгода). Цели должны быть точными, достигаемыми, но напряженными, иметь значение, как для профессионального развития сотрудников, так и для улучшения деятельности организации.

Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности сотрудника и круг его обязанностей на те, установленные сроки, которые необходимы для достижения намеченных результатов. Эти итоги должны быть измеримыми в процентах.

Оценка итогов производительности совместно с директором и работником на основе персональных стандартов реализации цели, впрочем управляющий обладает решающим голосом при подведении результатов.

Цели должности — это фиксация итога, который должен быть достигнут в определенные сроки и при применении конкретных ресурсов. Они ориентируются на отчетный период и в основе своей отражают реализацию плана компании, подразделения, должности на установленный срок. Цель должна отражать соответствие конкретным аспектам, образец критериев представлен на рисунке 3.1.

Практика показывает, что оптимальным считаются не более 4-5 главных и приоритетных целей на определённый отчетный период..

Одними из основных требований к аспектам, которым должны удовлетворять цели должности, считаются их определённость и измеримость. Неизмеримые цели должности, как правило, отличает их чувственная и высококачественная окраска, с иной стороны — неотчётливость формулировок:

- разработка действенных методик стимулирования продаж;
- организация действенных методик и средств товародвижения;
- кропотливое исследование стратегических намерений освоения рынков;
- актуальное исследование должностных руководств, процедур, положений и т. п.;

- организация высококачественного обучения персонала. Внедрение новых методов в процедуру аттестации увеличит время ее прохождения, а также длительность обработки результатов, однако повысит объективность оценки.

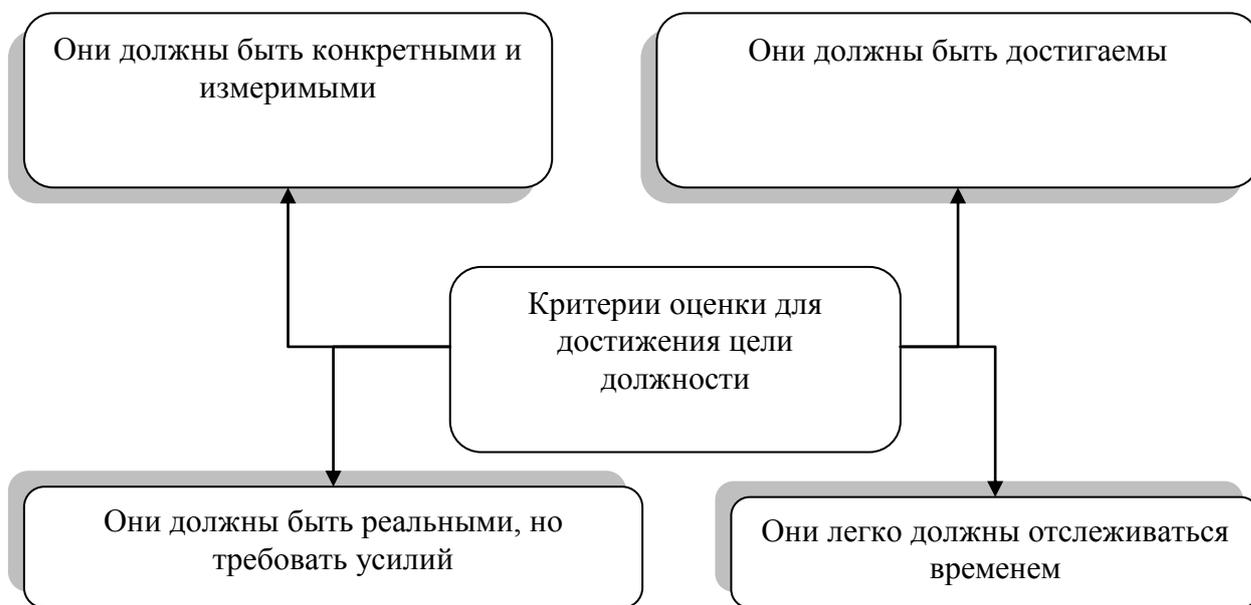


Рисунок 3.1 – Критерии оценки для достижения цели должности

К сожалению, довольно сложно посчитать, какие дополнительные ресурсы повлечет за собой включение дополнительных методов оценки.

В 2014 году аттестации подверглись 50 сотрудников, управленческий состав аттестацию не проходил. В среднем, на одного сотрудника ушло по 1 часу времени.

Поэтому было потрачено 50 чел/час рабочего времени.

Так как заработная плата сотрудников составляет в среднем 10,52 тыс. рублей в месяц, в месяце 22 рабочих дней, восьмичасовой рабочий день

Таким образом, 1 час простоя в среднем обходится в 59,77 рубля.

Поэтому затраты на аттестацию составили

$50 * 59,77 = 2988,64$ рубля

Затраты на канцтовары составили 500 рублей, помещением организация обладала, проведение аттестации входит в обязанности менеджера по кадрам, поэтому дополнительных расходов не было.

Оценим время участников аттестационной комиссии. Их средний заработок составляет 62,5 тыс. рублей в месяц. В месяце 22 рабочих дней, восьмичасовой рабочий день. Час их рабочего времени стоит 355,11 рублей. Следовательно, их затраты составили:

$$50 * 355,11 = 17755,5$$

Итого, аттестация обошлась предприятию в 21244,14 рублей.

Рекомендуемые методы оценки планируется использовать для аттестации специалистов. Их в компании 10 человек.

С учетом предложенных мероприятий изменится стоимость аттестации. Произведем расчет с помощью таблицы 3.1.

Таблица 3.1 - План мероприятий рекомендуемых для внедрения методов оценки в деятельность ООО «КлинСервис»

Наименование рекомендуемого мероприятия	Продолжительность мероприятия	Исполнители	Ресурсы, необходимые для реализации предложения по совершенствованию
Интервью	30 минут	Руководители, менеджер по кадрам	10 человек*(59,77 +355,11)ч/час* 0,5часа= 2074,4 (руб.)
«360 градусов»	1 час на сотрудника подразделения	Руководители, менеджер по кадрам	10 человек*(59,77 +355,11)ч/час = 4148,8 (руб.)
Оценка достижения целей	30 минут	Руководители, менеджер по кадрам	10 человек*(59,77 +355,11)ч/час* 0,5часа= 2074,4 (руб.)
Итого			8297,6 (руб.)

Таким образом, дополнение аттестации предложенными методами оценки повлечет дополнительные затраты предприятия в сумме 8297,6 (руб.). Расширение содержания функций оценки менеджера по кадрам необходимо,

так как на сегодняшний момент она выполняется некачественно, потому что оценка персонала не дает полной картины.

Рассчитав затраты на мероприятия оценки работы персонала, нам необходимо рассчитать экономический эффект от внедрения таких мероприятий на перспективу, желательно краткосрочную. Оценка работы персонала способствует определению реальной значимости в процессе финансово-хозяйственной деятельности каждого сотрудника. По результатам оценки работы персонала подводится итог, и выносятся управленческие решения в части оптимизации кадрового состава, повышения производительности труда, уровня квалификации, сложности выполненных работ.

Проблему отсутствия оценки топ-менеджмента компании, предлагаем решить с помощью комплексного метода оценки руководителей методом наблюдения группы экспертов за тем, как они выполняют задачи, типичные для их текущей должности - ассесмента.

Технологические процессы выполнения ассесмент-центра отличаются от классических систем отбора и аттестации не только лишь используемыми техниками, а и самим происходящим процессом.

Кроме того, в основе самой идеи ассесмент-центра заложенная новая философия оценки: ожидается, что недочёты, обнаруженные в процессе какого-то одного испытания, могут быть изменены преимуществами в других. Конечное заключение о сотруднике выносится только по совокупности исследований. Достигается это тем, что технология ассесмента имеет специфические особенности, представленные на рисунке 3.2.

Ассесмент необходим в период активного роста и развития компании, а именно на этом этапе находится ООО «КлинСервис». Поэтому важно эффективно использовать имеющийся кадровый ресурс руководителей. Их скрытые навыки являются потенциальным источником дохода для организации.

Преимущества использования ассесмента для организации «КлинСервис»:

- четкое понимание возможных зон риска;
- конкретика экспертов;
- формируются персональные проекты;
- мотивирование;
- увеличении корпоративности в рамках учреждения.

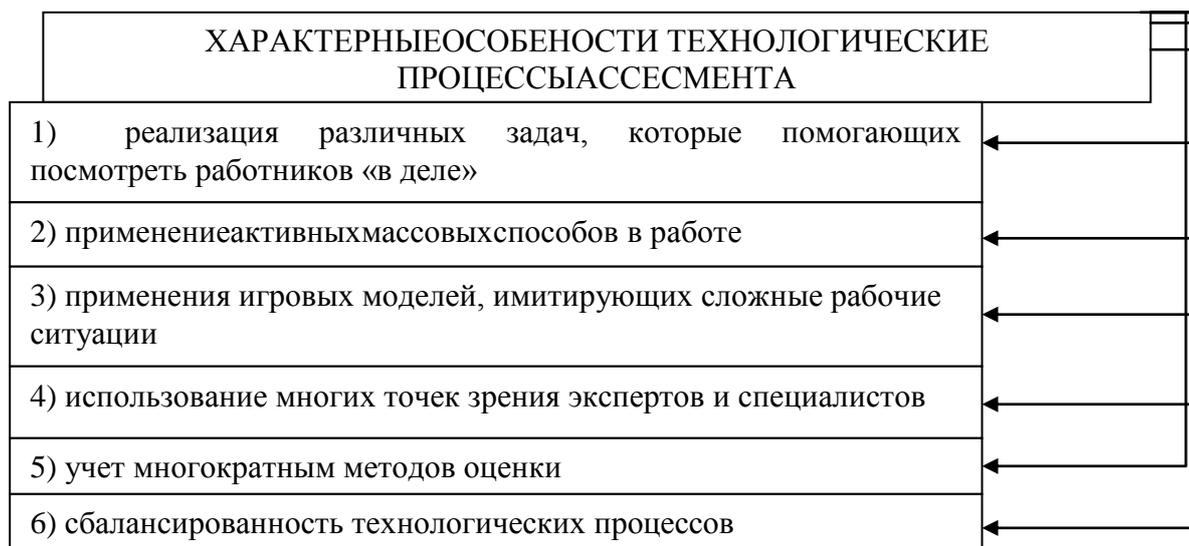


Рисунок 3.2 - Специфические особенности технологии ассесмента

Результаты ассесмента помогут решить, в какой области в дальнейшем проводить обучение менеджеров.

Достоверность данного метода подтверждается исследованиями Британского психологического общества о валидности методов оценки персонала, приведенных в таблице 3.2 [10].

Таблица 3.2 - Достоверность результатов методов оценки

Способы оценки	Достоверность итогов, %
1. Центр оценивания персонала	65-70
2. Заключительное интервью	48-61
3. Прогнозирование рабочей ситуации	54
4. Контроль рекомендаций	23
5. Классическое интервью	5-19

Кроме того, ассесмент мотивирует персонал к улучшению качества своей работы. Поскольку достоверно и объективно проводимая оценка вызывает стремление у работников показать себя с наилучшей стороны и, соответственно, более качественно выполнять свою деятельность.

Таким образом, среди дополнительных преимуществ, применяемых ассесмент-центром можно выделить высокую незыблемость способа и аутентичность итогов оценки.

Это достигается из-за тому, что оценка одного сотрудника проводится не одним специально подготовленным профессионалом-наблюдателями по четко сформированным аспектам – компетенциям. Потому «полезность» ассесмент-центра немало ориентируется тем, насколько правильно сформулированы зоны ответственности, насколько верно разработанные упражнения, а также насколько профессиональны и хорошо подготовлены эксперты-наблюдатели.

Для действительного возведения системы ассесмента необходимо соблюдение ряда правил:

- независимость мнения по отношению к оценке работника. Целью является получение достоверных сведений об умениях менеджеров;
- аспекты оценки должны быть однозначны и понятны для всех участников оценки.
- с целью получения детальной картины необходимо оценивать отдельные свойства, которые имеют место в функционировании организации;
- оценка должна проводиться преднамеренно с целью выявления проблем в управлении ООО «КлинСервис».

Компетенции – это набор поведенческих характеристик, необходимых для успешного выполнения работы.

Собственника бизнеса может заинтересовать проявление следующих компетенций у топ-менеджеров ООО «КлинСервис»: исполнимость указаний; нацеленность на результат; направленность на работу с клиентом; умение стратегически мыслить; коммуникабельность; лидерские качества; мотивация

на работу; информация об отсутствии или наличии вредных привычек, которые могут мешать работе.

При проведении ассесмента менеджеров ООО «КлинСервис» будут использованы следующие процедуры:

1. Различные тестирования;
2.Оценке подлежит умение выступать, отвечать на вопросы, а также стрессоустойчивость менеджера. Будет использована аудио-и видеозапись.

3.Деловая игра. Под руководством наблюдателя группы менеджеров разыграют бизнес-ситуацию. Будут оцениваться лидерские качества, аналитические способности, способности к прогнозированию и планированию, коммерческое чутье (умение видеть выгоду), стратегическое мышление, умение убеждать.

3. Опрос;
4.Высокие достижения;
5. Исследование индивидуальных ситуаций (case-study).Участнику будет предложено выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.

7.Письменное упражнение "План отпуска". Будут оцениваться способности к планированию. Способность к исходящей письменной коммуникации.

8.Упражнения на передачу информации. Оценке будут подвергаться способности к входящей и исходящей устной коммуникации. По итогу исследований предоставляются рекомендации для всех работников.

Таблица 3.3 - План организации ассесмента топ-менеджмента ООО «КлинСервис»

Наименование рекомендуемого мероприятия	Продолжительность мероприятия	Исполнители	Ресурсы, необходимые для реализации предложения по совершенствованию
Ассесмент	8 часов + 1 час на каждого менеджера	Специализированная компания	66 000 руб.

Итак, для проведения процедуры оценки топ-менеджеров потребуется обращение в специализированную организацию. Затраты, которые понесет ООО «КлинСервис», организовав данное мероприятие - временные и денежные.

Работы будут проводиться в несколько этапов:

1. Будут уточнены цели и задачи диагностики с собственником ООО «КлинСервис», определен состав участников, подлежащих оценке.

2. Формирование/выбор критериев и параметров оценки: разработка/выбор модели профессионально-важных качеств (компетенций); согласование критериев и параметров оценки; разработка/выбор оценочных методик и упражнений.

3. Будет определена последовательность проведения диагностики сотрудников, после чего будет проведена комплексная оценка.

4. Проведение оценочных процедур методом Ассесмент- центра: структурированное интервью; индивидуальная диагностика; групповая оценочная сессия; социометрическое обследование; социологическое обследование и анкетирование.

5. Обработка и анализ результатов, подготовка отчета и рекомендаций.

6. Очное собеседование с собственником по результатам диагностики.

7. Предоставление информации участникам оценочных процедур (письменно или устно).

Для проведения ассесмента по этой технологии необходимо:

- до 8-ми часов на проведение оценивающих процедур для группы из 5 человек;

- по 1 часу на каждого участника для предоставления обратной связи и формирования позитивной мотивации на обучение.

3.2. Экономическое обоснование совершенствования процедуры оценки персонала

Определим экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Как было замечено ранее, дополнение аттестации предложенными методами оценки повлечет дополнительные затраты предприятия в сумме 8297,6 (руб.).

Расширение содержания функций менеджера по кадрам необходимо, так как на сегодняшний момент она выполняется некачественно, оценка персонала не дает полной картины.

Оценка топ-менеджмента должна проводиться с помощью использования ассесмента. Предполагается использовать данную процедуру оценки ежегодно. Проведение ассесмента может быть осуществлено тремя способами:

1. расширение зоны ответственности уже имеющегося менеджера по кадрам путем повышения его квалификации и увеличения размера вознаграждения.
2. найм специалиста (введение должности), который не только будет проводить ассесмент, но и участвовать в проведении аттестаций и осуществлять кадровую работу.
3. обращение в компанию, представляющую услуги по ассесменту.

Оценим затраты по трем вариантам и затраты на них из расчета за год, так как проведение ассесмента планируется ежегодно.

Рассчитаем бюджет затрат для первого варианта. Предполагается, что обучение будет проведено в нашем городе, соответственно, командировочных расходов не будет.

Рассчитаем затраты на повышение квалификации и расширение зоны ответственности менеджера по кадрам табл. 3.4.

Таблица 3.4 - Затраты на расширение зоны ответственности и повышение квалификации менеджера по кадрам ООО «КлинСервис»

Статья расходов	Стоимость, руб.
Семинар по обучению ассесменту	20 000 единовременно
Размер прибавки з/п специалисту	2 500 ежемесячно
ЕСН (30%)	750 ежемесячно
Итого годовые расходы	23 250

Итого годовые расходы составят 23 250 рублей для варианта расширения зоны ответственности и повышения квалификации уже работающего менеджера по кадрам.

Плюсы данного варианта:

- постоянная работа специалиста в организации;
- обладание необходимыми знаниями о стратегии и особенностях предприятия.

Недостатки:

- подчиненность топ-менеджменту, следовательно, у специалиста может снизиться объективность работы
- отсутствие практического опыта проведения ассесмента.

Рассчитаем бюджет средств для второго варианта - введения новой должности (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Затраты на найм специалиста, владеющего методом ассесмента

Требуемые ресурсы	Их стоимость, руб.
Поиск и найм специалиста (реклама и др.)	~20 000 единовременно
Компьютер средней мощности	10 000 единовременно
Оплата за телефонные переговоры	~ 500 ежемесячно
Выделение и организация нового рабочего места	~35 000 единовременно
З/п сотрудника	20 000 ежемесячно
ЕСН (30%)	6 000 ежемесячно
Канцтовары	200 ежемесячно
Итого годовые затраты	397 720

Итак, сумма годовых затрат на данный вариант найма специалиста, обученного проведению ассесмента будет составлять 397 720 рублей.

Преимуществами найма специалиста представлены на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 - Преимуществами найма специалиста

Недостатками найма специалиста представлен на рисунке 3.4.

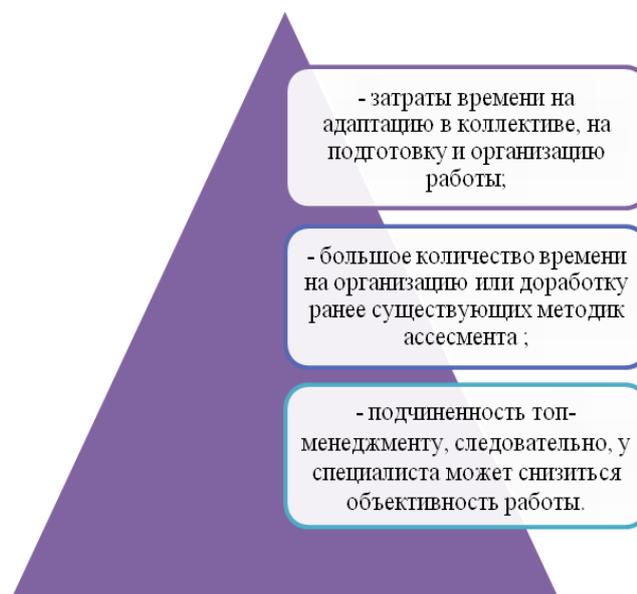


Рисунок 3.4 - Недостатками найма специалиста

Теперь рассчитаем затраты для третьего варианта - обращение в специализированную компанию.

В среднем, самарские компании предлагают данную услугу исходя из стоимости порядка 10 000 рублей за участника. Так как количество топ-менеджеров – 5 человек, то ежегодные затраты на проведение ассесмента силами сторонних компаний составят 50 000 рублей.

Проанализируем все затраты с помощью таблицы 3.6.

Таблица 3.6 - Затраты на проведение ассесмента специализированной компанией

Статья расходов	Стоимость, руб.
Оплата услуг компаний, проводящих ассесмент	50 000
Аренда помещения	10 000
Оплата обеда и кофе-брейков	5 000
Канцтовары	1 000
Итого расходы	66 000

Итак, затраты на обращение в компанию, специализирующуюся на проведении ассесмента составят 66 000 рублей.

Преимуществами обращение в компанию являются:

- короткий срок на оценку и исследование внедряемого проекта;
- быстрота разработки необходимых мероприятий;
- способность быстро и своевременно реагировать на рыночные изменения и предложить необходимые мероприятия.

Недостатками обращение в компанию являются:

- незнание особенностей организации;
- узкая направленность компании.

Проведя анализ и оценку полученных затрат можно сделать вывод о том, что внедрение оценки топ-менеджмента с использованием такого комплексного метода оценки как ассесмент с наименьшими затратами и более полными результатами будет осуществлено при обращении в специализированную компанию.

Таким образом, аттестация персонала в целом дает возможность изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида

деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Результаты оценки персонала позволяют выявить сотрудников, неудовлетворяющих, удовлетворяющих и существенно превышающих стандарты труда, что позволит, аргументировано продвигать сотрудников по служебной лестнице, более эффективно разрабатывать программы обучения для сотрудников, формировать кадровый резерв для продвижения их по карьерной лестнице, увольнять сотрудников, не соответствующих требованиям должности, набирать в штат работников наиболее соответствующих должности и профессии.

Используя результаты исследований по аттестации персонала, руководители организации смогут более полно раскрыть потенциал своих сотрудников, что, в свою очередь, положительно повлияет на результаты их работы, и будет способствовать росту доходов организации.

Оценка потенциала работника является одним из уровней оценки персонала, обеспечивающей получение прогнозной информации о сотрудниках.

В настоящее время употребляются разные способы оценки потенциала, в числе которых одним из более эффективных для ООО «КлинСервис»:представляется метод ассесмента.

С учётом того, что качественным показателем деятельности персонала является их производительность труда и снижение брака в процессе работы, можем предположить, что существующие методы оценки работы персонала способны увеличить производительность труда сотрудников на 10%, следовательно, выручка увеличится тоже на 10%, однако необходимо проанализировать значение показателя себестоимость (Приложение Е) и основных показателей финансово-хозяйственной деятельности исследуемой организации таблица 2.4., рисунки 2.9 и 2.10.

Рассмотрим основные показатели деятельности организации за два года, данные представлены в таблице 3.2.

Следует рассмотреть кадровую политику с учётом полученного результата на краткосрочную перспективу. Как мы уже отмечали ранее, система оценки работы персонала (аттестации или др.) стимулирует производительность труда. Так предполагая, что у персонала вырастет производительность труда (Пр) на 10%, можем рассчитать рост выручки и прибыли при неизменном показателе себестоимости.

$$\text{Пр}_{2015} = 103,5$$

$$\text{Пр}_{2013} = 103,5 \times 10\% = 113,85$$

Прирост производительности в 2013 должен быть на 13,85%

Рассчитаем выручку 2013 года:

$$V = \text{Пр} \times \text{Ч} \quad (3.1)$$

где V – выручка;

Пр- производительность;

Ч – численность.

$$V_{2013} = 113,85 \times 60 = 6831 \text{ тысяч рублей.}$$

Так при неизменной себестоимости и уровне коммерческих расходов рассчитаем прибыль организации и экономический эффект от роста производительности труда на 10%.

$$П = V - C \quad (3.2)$$

где П – прибыль;

C – себестоимость;

Рас_{ком} – коммерческие расходы.

$$П_{2013} = 6831 - 510 - 220 = 6101 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект при повышении производительности труда составит 1801 тыс.руб.

$$П_{2013} - П_{2015} = 6101 - 4300 = 1801 \text{ тысяч рублей.}$$

При проведении аттестации возникает необходимость в оптимизации кадрового состава по численности и уровню квалификации. В данном примере следует пересмотреть численный состав организации, т.к. снижение производительности труда указывает на не полную загрузку персонала или на нерациональную структуру.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий выражается в обеспечении стабильной социальной безопасности персонала компании.

В заключении необходимо подвести итог проведенной работе которая еще раз подтверждает то, что оценка работы кадрового состава любого хозяйствующего субъекта способствует принятию эффективных и рациональных управленческих решений в части управления самым важным ресурсом – это человеческим ресурсом, от результатов труда которого зависит конечный финансовый результат деятельности.

Заключение

В бакалаврской работе была рассмотрена методика оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис».

На протяжении всей своей деятельности ООО «КлинСервис» нацелено на развитие, освоение новых проектов. Изменение внешней среды деятельности предприятия на рынке клининговых услуг г. Самары требует высокой квалификации персонала, продолжительной подготовки, сохранения и преемственности накопленного опыта, а так же постоянного привлечения руководящих кадров и высококвалифицированных специалистов.

С развитием организация все более актуальной становится проблема подготовки новой команды управленцев, способных продолжить избранный курс развития и заменить в дальнейшем "ветеранов". Существующая в ООО «КлинСервис» система оценки персонала не дает возможность выделить эту команду, формировать кадровый резерв, хотя формально эта система выполняла свои функции.

В бакалаврской работе были рассмотрены: организационная структура организации, миссия и цели компании, кадровый состав ООО «КлинСервис», а также система управления персоналом предприятия.

Были выявлены следующие проблемы в существующих методах оценки результатов труда персонала ООО «КлинСервис»:

1. В аттестации не представлены в достаточной степени методы оценки, направленные на оценку потенциала и результатов деятельности специалистов, что не дает полного и целостного отражения состояния персонала организации ООО «КлинСервис».

При аттестации используется метод анкетирования, описательный метод оценки и тестирование.

Нами предлагается расширить диапазон методов. Ввести структурированное интервью, метод оценки «360 градусов» и метод достижения целей для специалистов. Это позволит объективизировать работу

сотрудников и менеджеров среднего звена с большей вероятностью. Это повлечет за собой повышение рабочих показателей, совершенствование системы мотивации и повышением уровня удовлетворенности трудом, так как оценка станет более справедливой, и по его результатам будет производиться либо движение персонала, либо направление сотрудников в кадровый резерв, либо рекомендации по направлению роста, либо увольнение. Затраты на введение этих методов не существенны и составят 8297,6 рублей.

Прогнозом при внедрении данных методов оценки является:

- рост рабочих показателей сотрудников;
- поиск и устранение преград, мешающих работе менеджерам среднего звена;
- установка на достижение целей у всех сотрудников;
- повышение мотивации к труду путем стремления к высокой оценке.

2. Еще одним серьезным недостатком в системе аттестации персонала компании является отсутствие оценки топ-менеджмента компании, что негативно отражается на деятельности ООО «КлинСервис».

Предложено ежегодно проводить оценку руководителей высшего звена с помощью ассесмента. Расчеты экономической эффективности показали, что наименее затратным и более объективным будет вариант привлечения сторонней специализированной организации для проведения процедуры оценки топ-менеджмента ООО «КлинСервис».

Ежегодная оценка методом ассесмента топ-менеджмента компании позволит собственнику компании принимать взвешенные решения и справедливо оценивать деятельность руководства организации. Затраты на внедрение данного метода составят 66 000 рублей.

Ассесмент позволит:

- проанализировать команду руководителей ООО «КлинСервис»;
- определить их сильные и слабые стороны;
- изучить результаты их деятельности;
- поможет выявить то, каким образом можно их мотивировать;

- позволит определить их потенциал.

Выгода, получаемая от использования ассесмента двояка: сокращение затрат, вызванных текучестью кадров, и «охрана» сотрудников, чья эффективность очень высока.

Таким образом, предложенные мероприятия по устранению недостатков в системе аттестации персонала ООО «КлинСервис» позволят иметь веские основания для принятия решений о служебных перемещениях, сокращении неэффективных сотрудников, повышении квалификации и переобучении персонала.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ). // Российская Газета, №7, 21.01.2009
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 30.12.2015)
3. Авдиенко, А. Трудовой потенциал и перспективы его развития / А. Авдиенко [Текст] / А. Авдиенко // Служба кадров и персонал. – 2014. – №8. – С. 9-12.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: учебник. – 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2014. – 832 с.
5. Безручко, П. Актуальные проблемы управления персоналом и пути их решения [Текст] / П. Безручко // Корпоративная культура. – 2014. – №01 (13). – С. 9-12.
6. Белозерова, С. Рабочее время – важный индикатор использования трудового потенциала [Текст] / С. Белозерова // Человек и труд. – 2014. – №11. – С. 68-74.
7. Богатырева, Н. Конкурентный потенциал организации: влияние аттестации [Текст] / Н. Богатырева // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №2. – С. 104-109.
8. Быкова, Е. А. Меры по улучшению качества рабочей силы в ХМАО-Югре [Текст]: анализ качества рабочей силы на рынке труда Ханты-Мансийского автономного округа / Е. Александровна // Российское предпринимательство. – 2014. – №1, вып. 2. – С. 172-176.
9. Ватутина, О.О. Исследование эффективности аттестации персонала [Текст] / О.О. Ватутина // Управление персоналом. – 2013. – №24 (202). – С. 44-46.
10. Витвицкий, Е. Управление персоналом и системы аттестации

персонала / Е. Витвицкий, И. Пустоветова // Человек и труд. – 2015. – №3. – С. 52-53.

11. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. – М.: Экономистъ, 2013. – 288 с.

12. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2014. – 350 с.

13. Голубкова, Е.Н. Внутренний маркетинг и управление персоналом - инструменты повышения эффективности управления [Текст] / Е. Н. Голубкова, О.З. Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – №3. – С. 27-34.

14. Голубкова, Е.Н. Оценка эффективности работы персонала компании [Текст] / Е.Н. Голубкова, О.З. Михайлов, В.В. Юрашев // Маркетинг. – 2013. – №2. – С. 116-125.

15. Грошева, И.В. Проблемы оценки экономического потенциала предприятия [Текст] / И.В. Грошева, Е.М. Уланова // Вопросы оценки. – 2014. – №1. – С. 27-30.

16. Добрынин А.Н. Человеческий капитал в транзитивной экономике [Текст]: формирование, оценка, эффективность использования / А.Н. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Царенова. – СПб.: Наука, 2013. – 295 с.

17. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: Учеб. пособие. – 4-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 455 с.

18. Згонник, Л.В. Оценка человеческого капитала [Текст] / Л. В. Згонник // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №1. – С. 100-103.

19. Кантарович, С. Как проводить аудит управления персоналом? [Текст] / С. Кантарович // Служба кадров и персонал. – 2013. – №11. – С. 29-32.

20. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст]: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности «Упр. Персоналом» / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. – М.: КноРус, 2014. – 410 с.

21. Кнышова, Е.Н. Менеджмент [Текст]: Учебное пособие / Е.Н. Кнышова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 304 с.

22. Ковылин, Д.М. Аттестация персонала: управление знаниями организации: от знаний к интеллектуальному капиталу [Текст] / Д.М. Ковылин // Российское предпринимательство. – 2014. – №3, вып. 1. – С. 89-96.

23. Козлов, А.И. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда [Текст] / А.И. Козлов // Управление персоналом. – 2014. – №9. – С. 49-52.

24. Колбасов, И. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации [Текст] / И. Колбасов // Аудит. – 2015. – №10. – С. 3-5.

25. Конев, И.В. Социологический мониторинг трудового потенциала организации и факторов его эффективного использования [Текст] / И.В. Конев // Управление персоналом. – 2013. – №12. – С. 71-74.

26. Красовская, Л.С. Механизм управления кадрами [Текст] / Л.С. Красовская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №4. – С. 101-107.

27. Кузьмина, Т. Непростой путь аттестации персонала [Текст] / Т. Кузьмина, Т. Сотникова // Служба кадров и персонал. – 2015. – №3. – С. 18-22.

28. Леденева, Е. Трудовой потенциал как экономическая категория [Текст] / Е. Леденева // Человек и труд. – 2008. – №1. – С. 29-30.

29. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы проблемы и политика [Текст]: Пер. с англ. изд. – 13-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 285 с.

30. Малин А.С. Исследование систем управления [Текст] / А.С. Малин, В.И. Мухин; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – 3-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2014. – 215 с.

31. Мамедсупиев, М.Д. Оценка качества системы аттестации персонала на предприятии [Текст] / М.Д. Мамедсупиев // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2013. – №5. – С. 173-181.

32. Нестерчук, Н.И. Оценка персонала как ключевой инструмент его развития [Текст] / Н.И. Нестерчук, Л.А. Коршик // Деньги и кредит. – 2013. – №11. – С. 48-52.

33. Пугачев, В. П. Оптимизация состава персонала [Текст] / В.П. Пугачев

// Справочник кадровика. – 2013. – №1. – С. 120-127.

34. Ткаченко, С.В. Пять методов эффективного управления персоналом: развитие методологии управления персоналом как основа повышения эффективности российского предпринимательства [Текст] / С.В. Ткаченко // Российское предпринимательство. – 2012. – №2, вып. 2. – С. 104-107.

35. Хлопова, Т. Конкурентоспособный персонал предприятий [Текст] / Т. Хлопова // Служба кадров и персонал. – 2013. – №12. – С. 26-31.

36. Холодков, А.В. Экономические аспекты управления человеческими ресурсами [Текст] / А.В. Холодков, С.А. Сурков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №1. – С. 128-135.

37. Хорев, А.И. Инновационные подходы к оценке эффективности инвестиций в персонал [Текст] / А.И. Хорев, И.Е. Чушкин, А.А. Чирков // Финансы и кредит. – 2011. – №33. – С. 44-46.

38. Чижова, Л. Развитие трудового потенциала: обоснование стратегии [Текст] / Л. Чижова // Человек и труд. – 2015. – №1. – С. 48-53.

39. Шабурова, А.В. Механизм обновления кадров на современном предприятии: механизм воспроизводства человеческого ресурса современных предприятий [Текст] / А.В. Шабурова // Российское предпринимательство. – 2014. – №6, вып. 2. – С. 97-101.

40. Щегорцов, В. Управление сквозь призму кадрового менеджмента [Текст] / В. Щегорцов, В. Таран // Служба кадров и персонал. – 2014. – №7. – С. 33-37.

41. Экономика труда [Текст]: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 154 с.

42. Устав ООО «КлинСервис».

43. Выписки из штатного расписания за 2013, 2014, 2015 гг.

44. Балансы ООО «КлинСервис» за 2013, 2014, 2015 гг.

Опросный лист «Личностные качества»

1.	Активность	Занимаетесь ли вы каким-либо видом спорта? Посещали ли какие-нибудь тренировки и курсы?	1 2 3 4 5 6 7
2.	Самостоятельность	Как часто вам напоминают о том, что вы должны сделать? Как вы организовываете свой рабочий (учебный) график?	1 2 3 4 5 6 7
3.	Дружелюбие	Оценивайте непосредственно в ходе интервью.	1 2 3 4 5 6 7
4.	Ответственность, обязательность	Как часто вам напоминают о задачах, поставленных перед вами? Были ли случаи, когда вам не удавалось выполнить в срок свои обязательства? Как вы действовали тогда?	1 2 3 4 5 6 7
5.	Целеустремленность	Если достижению вашей цели что-то мешает, каким образом вы преодолеете препятствие?	1 2 3 4 5 6 7
6.	Гибкость, лабильность	Представьте, что вы приехали на презентацию и обнаруживаете, что взяли с собой не ту флешку или компакт-диск. Что вы будете делать?	1 2 3 4 5 6 7
7.	Быстрая обучаемость	Приходилось ли вам что-либо осваивать самостоятельно? Сколько времени потребовалось на овладение этим? Как вы используете полученные знания?	1 2 3 4 5 6 7
8.	Терпение	Как долго вы способны ждать видимых результатов вашей работы?	1 2 3 4 5 6 7
9.	Моральная выносливость	Как вы ведете себя в случае, когда вам приходится сталкиваться с негативом в ваш адрес?	1 2 3 4 5 6 7
10.	Общительность	Легко ли вы заводите новые знакомства? Открытый ли вы человек? Остаются ли у вас контакты после окончания мероприятия, в котором вы участвовали?	1 2 3 4 5 6 7

Результаты проведения интервью

Ф.И.О. _____
 Номер телефона _____
 Вакансия _____
 Отдел/служба/департамент/дирекция _____
 Интервью проводил(а):
 Ф.И.О. _____
 Должность _____
 Отдел/служба/департамент/дирекция _____
 Дата и время проведения собеседования _____
 Оценка

Оцените кандидата по пятибалльной шкале (1 — самая низкая оценка, 5 — самая высокая оценка). Ниже приведены комментарии по каждому критерию.

	Критерии	1	2	3	4	5
1	Образование					
2	Опыт практической работы					
3	Профессиональные знания					
4	Заинтересованность в данной вакансии					
5	...					

Сильные стороны кандидата

Слабые стороны кандидата

Комментарии (внешний вид, поведение на интервью, мотивация и т. д. и т. п.)

Рекомендации по найму

Подпись _____ / _____ /



ПОЛОЖЕНИЕ

Настоящее положение определяет порядок проведения аттестации работников ООО «КлинСервис».

1. Общие положения

1.1. Понятие аттестации

Аттестация работников - это проводимая в установленном законодательством порядке оценка результатов деятельности и определение деловых качеств и квалификации работников с целью выявления их соответствия занимаемой должности.

1.2. Основные задачи аттестации

Задачи аттестации работника - улучшение результатов работы.

Аттестация призвана способствовать совершенствованию деятельности предприятия и его структурных подразделений по:

- формированию профессионального кадрового персонала;
- установлению соответствия работников занимаемой должности (определение уровня профессиональной подготовки);
- выявлению потенциальных возможностей работников в целях их наиболее рационального использования;
- стимулированию повышения квалификации и профессионализма;
- применению к работникам мер ответственности и стимулирования в целях повышения дисциплины и личной ответственности каждого сотрудника и т.д.

При аттестации делаются выводы о соответствии работника занимаемой должности.

1.3. Перечень должностей, по которым проводится аттестация.

Аттестации подлежат:

- руководители структурных подразделений ООО «КлинСервис»;
- рабочие и служащие названных структурных подразделений.

1.4. Лица, освобожденные от аттестации

Аттестации не подлежат следующие категории работников:

- лица, проработавшие в занимаемой должности менее одного года;
- беременные женщины;
- женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и/или в отпуске по уходу за ребенком. Аттестация указанных лиц проводится не ранее чем через год после выхода из отпуска;
- лица в течение года с момента присвоения им нового квалификационного разряда, назначения на должность по конкурсу, окончания повышения квалификации или переподготовки;
- рабочие и служащие, достигшие предельного для выхода на пенсию возраста.

1.5. Сроки проведения аттестации

1.5.1. Очередная аттестация проводится по распоряжению генерального директора ООО «КлинСервис» не чаще одного раза в два года и не реже одного раза в четыре года.

1.5.2. Внеочередная аттестация может проводиться в случаях обнаружившейся не удовлетворительной работы работника, подтвержденной объективными данными для установления соответствия занимаемой должности (в случаях, когда это вызвано недостаточной квалификацией работника, а не его неисполнением служебных обязанностей по неуважительным причинам).

1.5.3. Конкретные сроки проведения аттестации доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за один месяц до начала аттестации под личную подпись.

2. Организация проведения аттестации.

2.1. Для проведения аттестации:

- формируется аттестационная комиссия;
- утверждается график проведения аттестации;
- составляется перечень должностей, подлежащих аттестации;
- подготавливаются необходимые документы для аттестационной комиссии;
- издается приказ о проведении аттестации.

2.2. Образование и состав аттестационной комиссии

2.2.1. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, членов комиссии из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов.

2.2.2. В состав аттестационной комиссии могут включаться представители юридической службы, представитель соответствующего профсоюзного органа.

2.2.3. При проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников в соответствии с подпунктом "б" пункта 3 статьи 81 ТК РФ, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается член комиссии от соответствующего выборного профсоюзного органа.

2.2.4. Руководитель вправе привлечь к работе независимых экспертов, высококвалифицированных специалистов вузов и других организаций по профилю (специальности) аттестуемых и других лиц.

2.2.5. Количественный и персональный состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работ утверждаются генеральным директором ООО «КлинСервис».

2.2.6. Изменения в составе аттестационной комиссии вносятся лицом, утвердившим состав комиссии.

2.3. Председатель аттестационной комиссии.

Председатель аттестационной комиссии:

- председательствует на заседаниях аттестационной комиссии;
- организует работу аттестационной комиссии;
- распределяет обязанности между членами комиссии порядок рассмотрения вопросов;
- определяет по согласованию с членами комиссии порядок рассмотрения вопросов;
- ведет личный прием работников, проходящих аттестацию, организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых сотрудников.

2.4. Замещение временно отсутствующего председателя аттестационной комиссии. В случае временного отсутствия (болезни, отпуска, командировки и других уважительных причин) председателя аттестационной комиссии полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя комиссии либо один из членов аттестационной комиссии.

3. Подготовка к аттестации.

3.1. Назначение аттестации.

Список лиц, подлежащих аттестации, график проведения аттестации утверждаются генеральным директором и доводятся до сведения каждого аттестуемого сотрудника не менее чем за месяц до начала аттестации под личную подпись.

3.2. График проведения аттестации.

3.2.2. В графике указываются:

Продолжение приложения Д

- наименование подразделения, в котором проводится аттестация (аттестация может быть проведена с выходом на рабочее место сотрудника либо непосредственно на рабочем месте сотрудника);

- дата, время и место проведения аттестации;

- дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей соответствующих подразделений ООО «КлинСервис».

3.3. Отзыв непосредственного руководителя.

3.3.1. Не позднее, чем за 2 недели до начала проведения аттестации аттестационной комиссии представляется отзыв (характеристика) на каждого подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем.

3.3.2. Отзыв должен содержать сведения об аттестуемом работнике и его служебной деятельности.

3.3.3. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию предоставляется также отзыв (характеристика) об аттестуемом работнике и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

3.3.4. Кадровая служба не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить каждого аттестуемого работника персонально под личную подпись с представленным отзывом (характеристикой) о его служебной деятельности, а также проверить наличие должностной инструкции на каждого работника с подписью об ознакомлении.

4. Проведение аттестации.

4.1. Заседание аттестационной комиссии.

4.1.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника.

4.1.2. В случае отсутствия сотрудника на заседании аттестационной комиссии по уважительным причинам (командировка, болезнь, отпуск и т.д.) срок его аттестации переносится до окончания действия указанных причин. О новом сроке аттестации сотрудник должен быть извещен дополнительно.

4.1.3. В случае неявки сотрудника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин (что должно быть установлено) комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. При этом в комиссии должны быть сведения о надлежащем извещении работника о дне заседания.

4.1.4. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей установленного приказом состава ее членов.

4.1.5. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом.

4.2. Оценка деятельности работника.

4.2.1. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения работника о его работе и, в случае необходимости, его непосредственного руководителя о служебной деятельности работника.

4.2.2. Члены аттестационной комиссии вправе задавать аттестуемому вопросы, раскрывающие его профессиональные знания, качества и навыки в рамках его должностных обязанностей.

4.2.3. В целях объективного проведения аттестации в случае рассмотрения представленных аттестуемым дополнительных сведений о его служебной деятельности за прошедший период, и его заявления о несогласии с представленным отзывом аттестационной комиссии вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии.

4.2.4. Обсуждение профессиональных качеств применительно к должностным обязанностям работника должно проходить в обстановке требовательности, объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

Продолжение приложения Д

4.2.5. Оценка служебной деятельности работника должна обосновываться на определении его соответствия квалификационным требованиям по занимаемой должности в соответствии с его должностной инструкцией, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться профессиональные знания работника, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка.

4.3. Порядок принятия решений комиссии

4.3.1. Решение об оценке профессиональных качеств работника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в присутствии аттестуемого и непосредственного руководителя, если он не является членом комиссии, открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих.

4.3.2. При равенстве голосов решающим является мнение председателя аттестационной комиссии.

4.3.3. Проходящий аттестацию сотрудник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

5. Решения, принимаемые по результатам аттестации.

5.1. Оценка работника.

В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности;
- не соответствует занимаемой должности (вывод аттестационной комиссии о несоответствии должен быть подтвержден объективными данными, поддающимися проверке).

5.2. Рекомендации аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение генерального директора мотивированные рекомендации о повышении работника в должности; присвоении очередного квалификационного разряда; об увеличении или снижении надбавки; об отложении решения до следующей аттестации.

5.3. Аттестационный лист.

5.3.1. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист работника непосредственно после голосования.

5.3.2. Аттестационный лист подписывается председателем аттестационной комиссии, заместителем председателя, секретарем, членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принимавшими участие в голосовании.

5.3.3. С аттестационным листом аттестуемый работник должен быть ознакомлен под личную подпись.

5.3.4. В случае отказа от ознакомления необходимо составить акт об отказе от подписи в аттестационном листе, подписанный членами комиссии. Рекомендуются также направить телеграмму с уведомлением по домашнему адресу аттестуемого, отказавшегося от подписи в аттестационном листе.

5.3.5. Акт и заверенную копию телеграммы необходимо приложить к аттестационному листу.

5.3.6. Другие документы по результатам аттестации не оформляются.

5.3.7. Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле работника.

5.4. Решения, принимаемые генеральным директором.

5.4.1. Результаты аттестации работника представляются генеральному директору не позднее, чем через 7 дней после ее проведения.

5.4.2. Генеральный директор с учетом рекомендации аттестационной комиссии в установленном порядке применяет к работникам следующие меры:

- повышает работника в должности;
- присваивает данному работнику в установленном порядке очередной квалификационный разряд;
- изменяет надбавки работнику за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы);
- включает работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

5.4.3. В необходимых случаях в срок не более двух месяцев со дня аттестации руководитель может принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации, не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия.

5.4.4. Перечень вакантных должностей предлагается работнику в письменной форме. Согласие или отказ работника также фиксируется в письменной форме. При отсутствии вакантных должностей или отказе работника от перевода руководитель вправе в тот же срок (не позднее 2 месяцев со дня аттестации) расторгнуть трудовой договор с сотрудником в соответствии с действующим законодательством РФ.

5.4.5. По истечении указанного срока снижение квалификационного разряда или надбавки, перевод работника на другую работу или расторжение трудового договора с сотрудником по результатам данной аттестации не допускается.

5.4.6. Период временной нетрудоспособности и период пребывания работника в отпуске в 2 месячный срок не засчитывается. В эти периоды не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (в частности по подп. "б" п. 3 ст. 81 ТК РФ).

5.4.7. Контроль за организацией подготовки аттестации, соблюдением порядка ее проведения, своевременностью оформления документов по результатам аттестации и передачи их генеральному директору возлагается на руководителя кадровой службы ООО «КлинСервис».

5.5. Порядок рассмотрения трудовых споров.

Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим трудовым законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

5.6. Подведение итогов аттестации.

После проведения аттестации работников предприятия издается распоряжение или иной акт, в котором анализируются результаты проведения аттестации, утверждаются мероприятия по улучшению работы с кадрами, выполнению рекомендаций аттестационной комиссии, предложений работников, поступивших в ходе аттестации.

Отчет о финансовых результатах
за период с 1 Января по 31 Декабря 2015 г.

Показатели	Наименование показателя	Код строки	За Январь-Декабрь 2015г	За Январь-Декабрь 2014г
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	6210	5920
	в том числе по деятельности с основной системой налогообложения	21101		
	По отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21102		
	Себестоимость продаж	2120	(510)	360
	в том числе по деятельности с основной системой налогообложения	21201		
	По отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21202		
	Валовая прибыль (убыток)	2100		
	в том числе по деятельности с основной системой налогообложения	21001		
	По отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21002		
	Коммерческие расходы	2210		
	В том числе:			
	По деятельности с основной системой налогообложения	22101		
	По отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22102		
	Управленческие расходы	2220	(220)	(140)
	в том числе по деятельности с основной системой налогообложения	22201	(220)	(140)
	По отдельным видам деятельности (ЕНВД)			
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(5480)	(5420)
	в том числе по деятельности с основной системой налогообложения	22001		
	По отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22002		
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	В том числе:			
	Долевое участие в иностранных организациях	23101		
	Долевое участие в российских организациях	23102		
	Проценты к получению	2320		
	В том числе:			
	Проценты к получению	23201		
	Проценты по государственным ценным бумагам	23202		
	Проценты по государственным ценным бумагам по ставке 0%	23203		
	Проценты к уплате	2330		
	В том числе:			
	Проценты к уплате	23301		
	Прочие доходы	2340		
	В том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств	23401		
	Доходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23402		
	доходы, связанные с реализацией прочего имущества	23403	270294	438332
	Доходы от реализации прав в рамках осуществления финансовых услуг	23404	48996	
	Доходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающихся на организованном рынке	23405		
	Доходы по активам, переданным в пользование	23406		
	Доходы в виде восстановления резервов	23407		
	Прочие операционные доходы	23408		
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23409		
	Прибыль прошлых лет	23410		
	Возмещение убытков к получению	23411		
	Курсовые разницы	23412		
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности	23413		

Доходы, связанные с переоценкой внеоборотных активов	23414		
Прочие внереализационные доходы	23415		
Прочие расходы	2350		
В том числе:			
Расходы, связанные с участием в российских организациях	23501		
Расходы, связанные с участием в иностранных организациях	23502		
Расходы, связанные с реализацией основных средств	23503		
Расходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23504		
расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23505		
Расходы, связанные с реализацией права требования как оказания финансовых услуг	23506		
Расходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающимися на организованном рынке	23507		
Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23508		
Отчисления в оценочные резервы	23509	(20)	
Расходы на услуги банков	23510	(29)	(117)
Прочие операционные расходы	23511	(1364)	
Штрафы, пени, неустойки к получению	23512		
Убыток прошлых лет	23513		
Курсовые разницы	23514		
Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23515		
Прочие внереализационные расходы	23516		(85)
Прочие косвенные расходы	23517	(148)	
Прибыль (убыток) до налогообложения, в том числе	2300	(65790)	4597
по деятельности с основной системой налогообложения	23001	(65790)	4597
По отдельным видам деятельности (ЕНВД)	23002		
Текущий налог на прибыль	2410		(6)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	6816	(105)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	370	(602)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	3011	
Прочее	2460		
В том числе:			
Налоги, уплачиваемые организациями, применяющими специальные налоговые режимы	24601		
Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства	24602		
Чистая прибыль (убыток)	2400	(4300)	4200
СПРАВОЧНО:			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
Совокупный финансовый результат периода	2500		
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		