

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: «Разработка мероприятий по оценке персонала в организации  
малого бизнеса (на примере ООО «Трейд-Ком+»)»

Студент(ка)

С.В.Мухин

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель,  
к.э.н.

Т.А.Яковлева

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., 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 Мухин Сергей Владимирович

1. Тема «Разработка мероприятий по оценке персонала в организации  
малого бизнеса (на примере ООО «Трейд-Ком+»)»

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

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2.Нормативно-правовые акты,  
методическая и справочная литература, информация периодической печати,  
Интернет-ресурсы.

Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические и методологические основы оценки персонала

1.1. Сущность и роль оценки персонала в управлении предприятием

1.2. Современные методы оценки персонала организации малого бизнеса

2. Анализ эффективности системы оценки персонала в «Трейд-Ком+»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2. Анализ действующей системы оценки сотрудников организации

3. Совершенствование системы оценки персонала «Трейд-Ком+»

3.1. Разработка новой системы оценки по улучшению оценки сотрудников

3.2. Определение социально-экономической эффективности от новой  
системы оценки

Заключение

Список использованных источников

## Приложение

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Основные технико-экономические показатели деятельности организации;
  3. Табличные данные по результатам анализа состава и структуры персонала;
  4. Графические данные по результатам анализа состава и структуры персонала;
  5. Анализ движения трудовых ресурсов в организации за 2013-2015 года;
  6. Динамика показателей движения персонала;
  7. План совершенствования системы льгот и компенсаций;
  8. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

Т.А.Яковлева

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

С.В.Мухин

\_\_\_\_\_

(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 Мухина Сергея Владимировича  
по теме «Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса (на примере ООО «Трейд-Ком+»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения Раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	02.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	03.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ Т.А.Яковлева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
\_\_\_\_\_ С.В.Мухин  
(подпись) (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)

**ОТЗЫВ**

**руководителя о выпускной квалификационной работе**

Студента Мухина Сергея Владимировича

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

Тема «Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого  
бизнеса (на примере ООО «Трейд-Ком+»)»

Содержательная часть отзыва.

Оценка выпускной работы по четырехбалльной системе («отлично»,  
«хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Руководитель,  
к.э.н.,

\_\_\_\_\_ (подпись)

Т.А.Яковлева  
\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Мухин.С.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса (на примере ООО «Трейд-Ком+»)».

Научный руководитель: к.э.н. Яковлева.Т.А.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала предприятия «Трейд-Ком+».

Объект исследования - ООО «Трейд-Ком+», основным видом деятельности, которого является сбор и покупка отработанных растительных масел.

Предмет исследования – кадры и инструменты оценки кадров, реализуемые в кадровой системе предприятий.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Из-за несовершенства системы оценки и аттестации персонала компания теряла значительную часть денежных средств. Изменения действующей системы и внедрения новых способов аттестации сотрудников улучшило финансовые показатели фирмы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами отдела кадров и руководства «Трейд-Ком+».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 51 источника и 6-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 96 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-20, рисунков – 9.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	8
1. Теоретические и методологические основы оценки персонала.....	11
1.1. Сущность и роль оценки персонала в управлении предприятием.....	11
1.2. Современные методы оценки персонала организации малого бизнеса ...	19
2. Анализ эффективности системы оценки персонала в «Трейд-Ком+».....	39
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	39
2.2. Анализ действующей системы оценки сотрудников организации.....	49
3. Совершенствование системы оценки персонала «Трейд-Ком+».....	65
3.1. Разработка новой системы оценки по улучшению оценки сотрудников.	65
3.2. Определение социально-экономической эффективности от новой системы оценки .....	77
Заключение .....	82
Список использованных источников .....	84
Приложение .....	89

## Введение

Персонал является одним из главных ресурсов организации, обеспечивающий рыночную стабильность, эффективность функционирования и перспективы дальнейшего развития. В связи с этим разработка мероприятий по управлению персоналом приобретает особую актуальность для организаций, таким образом, чтобы с меньшими затратами осуществлять эффективное и своевременное снабжение управленческой и операционной деятельностью, трудовыми ресурсами надлежащего качества и количества. Управление персоналом представляет собой систему различных мер: организационных, экономических и социальных, направленных на создание условий для полноценной работы и развития кадров.

Одним из основных и наиболее актуальным на сегодняшний день инструментом управления персоналом является оценка. Постоянная оценка персонала дает руководителям необходимую информацию для принятия основательных решений на предприятии: повышение или понижение сотрудников, изменение объемов оплаты труда, развитие и обучение работников, мотивация сотрудников, профессиональный рост. Оценка персонала не является самоцелью, но и не может существовать отдельно, в отличие от других инструментов управления персоналом.

При руководстве штатами она реализуется через оценку кадров, которая проводится в целях улучшения эффективности их деятельности, а также для верного подбора и распределения кадров, стимулирования подъема их квалификации и ответственности за проделанную работу, измерения уровня их специализированной подготовки, подъема деловой активности и инициативы.

Измерение персонала является одной из составляющих частей процесса руководящего контроля.

Выше сказанное подчеркивает актуальность и важность исследуемой нами темы оценки персонала, так как, от результатов оценки и аттестации

зависит уровень результативности, выполняемой кадрами работы.

Целью исследования является совершенствование оценки персонала на предприятии.

Выше перечисленные цели предопределили необходимость в решение следующих задач, которые затрагивают данную тему:

1) проанализировать сущность и роль оценки персонала в управлении предприятием, а также изучить современные методы оценки персонала организации малого бизнеса;

2) провести анализ действующей системы оценки сотрудников организации;

3) разработать мероприятия по улучшению оценки сотрудников и определить социально-экономическую эффективность от предложенных мероприятий;

Объектом исследования является «Трейд-Ком+».

ООО «Трейд-Ком+» занимается сбором и покупкой отработанных растительных масел с 2004 года. За время работы компания зарекомендовала себя как надежного и ответственного партнера и является абсолютным лидером данного рынка в г. Москва и других городах России, в том числе и в г.Тольятти.

Предметом исследования является оценка персонала предприятия.

Методологической и теоретической основой данного исследования является комплекс научных познаний теории управления, система управления персоналом, исследовательские труды зарубежных и отечественных ученых, статьи, материалы научных конференций, публикации в изданиях, обобщающие теоретические вопросы и практические проблемы оценки кадров предприятия.

Приводились в действия методы системного и сравнительного анализа, методы экспертной оценки, наблюдения, опроса, анкетирования группировок, сравнительного анализа, статистического анкетирования.

Практическая значимость исследования состоит в возможности

использования предложенных рекомендаций в практике «Трейд-Ком+» с целью повышения эффективности системы управления персоналом.

Бакалаврская работа состоит из аннотации, введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

# 1 Теоретические и методологические основы оценки персонала

## 1.1 Сущность и роль оценки персонала в управлении предприятием

В условиях рыночной экономики наибольшее внимание организация уделяет управлению персоналом. Под воздействием изменяющихся условий внешней среды выдвигаются требования к формированию и использованию персонала организации на длительную перспективу.

Необходимость перехода на новую систему управления персоналом в организациях обусловлена, прежде всего, тем, что уровень образования работников повышается. Персонал в современных организациях более подготовлен к выполнению своих обязанностей, лучше ориентируется в правовых аспектах трудовой деятельности, активнее использует новые информационные технологии и т.п. Кроме того, под воздействием потребностей изменилась система ценностей человека, социально-организационные отношения в коллективе отличаются разнообразием и сложнее поддаются урегулированию со стороны управленческого персонала.

В связи с вышеизложенным, необходимо отметить, что в организациях формируются новые подходы к управлению человеческими ресурсами. Согласно современным подходам персонал является наиболее ценным ресурсом организации, следовательно, необходимо изменить мотивацию на повышение эффективности трудовой деятельности, пересмотреть систему развития, обучения и повышения квалификации работников организации, что невозможно без формирования современной системы оценки персонала.

Под современной оценкой персонала необходимо понимать управленческую технологию, учитывающую следующие аспекты:

- организационно-технологический;
- организационно-экономический;
- нормативно-правовой;
- социально-психологический.

Организационно - технологический аспект учитывает уровень развития персонала и использования современной технологии в производственном процессе, организацию и условия труда на рабочих местах и т.д.

Организационно – экономический аспект планирует состав и структуру персонала, используя системы мотивации и стимулирования труда, в том числе систему оплаты труда и т.п.

Нормативно-правовой аспект включает правовые акты трудового законодательства.

Социально – психологический аспект ориентирован на использование социологических и психологических методик оценки персонала в организации.

Оценка персонала – это комплексный процесс, который включает в себя:

- сбор информации о сотруднике в зависимости от цели оценки (его профессиональных навыков, квалификации, результате его работы и личностных качествах);
- анализ полученной информации;
- сравнение результата анализа с определенными критериями (стандартами), выполнение которых позволяет получить максимальный эффект при выполнении целей организации;
- вывод о соответствии или несоответствии сотрудника требуемым стандартам и принятие управленческого решения о дальнейших действиях с сотрудником (обучение, увольнение, премирование и т. д.).

Оценку персонала проводят при следующих условиях:

- прием на работу;
- завершение испытательного срока;
- проведение конкурса на замещение вакантной позиции;
- формирование кадрового резерва;

- определение текущего и потенциального уровня развития сотрудников по компетенциям, важным для решения бизнес-задач организации;

- определение потребности в обучении и составлении плана обучения;
- подготовка руководящего состава;
- сокращение персонала;
- усовершенствование способа управления персоналом.

Аттестация персонала является процедурой систематической и формализованной (оформляется в соответствии с требованиями действующего законодательства, а также локальными нормативными документами организации), проводится с определенной периодичностью.

В свою очередь оценка персонала отличается от аттестации, тем, что может быть формальной и неформальной и может осуществляться как регулярно, так и периодически, может быть связанной со стандартами работы, а может быть направлена на оценку сотрудника как личность (например, психологическая оценка сотрудников, которую чаще всего проводят для корректировки поведения сотрудников, усиления давления и контроля над ними).

Система оценки персонала – это система, включающая в себя целый ряд действий и мероприятий, которые способны измерить стоимость человеческого ресурса. В экономическом показателе она характеризует эффективность кадров с точки зрения критерия оптимальности его работы. Благодаря этому достигается наилучшее использование имеющихся ресурсов, таких как трудовые, природные, экономические и т.д.

Система оценки персонала включает в себя следующие виды оценки:

1. Аттестация работника - это определение квалификации работника, подведение итогов деятельности объекта и периодическая комплексная проверка деловых качеств, с анализом возможности достижения им плановых показателей в будущем.

2. Оценка работника – проведение контрольных мероприятий, направленных на контроль деятельности объекта, которые заключаются в том, чтобы убедиться, что были должным образом, выбраны и применены методы управленческого воздействия на объект.

Если раньше (да и сейчас в некоторых компаниях) в основном работодатели пытались оценить одну из функций (лояльность, профессионализм и т.д.), то сейчас все больше и больше руководителей интересует, как оценить совокупный человеческий ресурс предприятия. При этом оценка человеческих ресурсов иногда заменяется оценкой кадрового потенциала (как составляющей стоимости предприятия). Это не совсем верно, так как для оценки стоимости компании важно не то, какую прибыль я могу получить в будущем, а то, что я имею сегодня и сейчас. Именно поэтому оценка человеческого ресурса так важна для оценки стоимости активов предприятия. Так чем же отличается оценка человеческого ресурса от оценки человеческого капитала:

Человеческие ресурсы предприятия – это экономически активный, трудоспособный персонал организации, который позволяет работодателю в настоящее время извлекать максимум полезности из имеющихся у него знаний, умений и навыков.

Кроме оценки работников, как человеческого ресурса, в нескольких продвинутых, например, в HR направлении, компаниях измеряют так же и человеческий капитал.

Человеческий капитал предприятия - общеизвестное, но трудноопределимое в России понятие, включающее в себя в широком смысле - аккумулярованную (совокупную) сумму знаний, умений, навыков, которые могут быть использованы работодателем для получения прибыли. Для оценки человеческого капитала мы можем применять как один из методов оценку кадрового потенциала.

На сегодняшний день малое количество российских компаний готово измерять недополученную от работника прибыль (это скорей всего наш день

завтрашний), поэтому я более подробно остановлюсь на том, что востребовано рынком – это оценка функций и оценка человеческих ресурсов. При этом, несмотря на то, что мы измеряем одну из функций - система оценки как технология неизменна. Изменяется только методика и требования к оценке персонала.

Кроме того, в современных условиях в основе эффективной деятельности по управлению персоналом находится кадровая политика организации.

Кадровая политика базируется на современных технологиях управления, соответствует требованиям современного менеджмента, нацелена на эффективное использование потенциала персонала организации.

Кадровая политика организации устанавливает процедуры управления в соответствии с разработанной стратегией, учитывая фазы «жизненного цикла» организации. На кадровую политику оказывает воздействие изменение политики государства, внедрение новых производственных технологий в деятельность организации и т.п.

Кадровая политика организации должна представлять собой систему взаимосвязанных целей в сфере управления персоналом, основанную на общей стратегии развития организации. А также включать в себя принципы, методы оценки достижения результатов в соответствии с функциональными подсистемами организации. Кадровая политика объединяет текущую деятельность организации с общей стратегией развития в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды.

Целью кадровой политики является формирование и использование потенциала персонала на основе действующей стратегии организации, в соответствии с правовыми, маркетинговыми и другими факторами. Задача кадровой политики состоит в создании сбалансированности интересов работника и работодателя для достижения поставленных стратегических целей организации.

Система управления персоналом формирует организацию в соответствии со спецификой хозяйственной деятельности, организационной структурой управления, системой коммуникаций, организационной культурой, системой мотивации и стимулирования, адаптивностью к изменяющимся условиям и др.

Кроме того, система управления персоналом организации основана на оценке уровня компетентности работников при реализации технологий управления персоналом:

- при подборе персонала оценка претендента на должность позволяет приобрести наиболее экономически выгодного работника;

- оценка персонала предшествует разработке эффективной системы развития персонала, составлению программ обучения и повышения квалификации кадров;

- на основе оценки формируются системы мотивации и стимулирования персонала организации и т.д. Оценка персонала зависит от стратегических и тактических целей организации и включает в себя мониторинг всех категорий персонала от рабочих и служащих до менеджеров высшего звена. А при реализации основной технологии управления персоналом - от найма до высвобождения.

Человеческие ресурсы организации определяет необходимость разработки современных подходов и инструментов к оценке и использованию трудового и творческого потенциала. Существующая система мониторинга персонала в организациях не способна рассматривать трудовые ресурсы как инвестиционный объект.

Современная система оценки персонала должна содержать в основе разные направления оценки работников по категориям и уровням управления. Деление персонала на разные категории обусловлено разным набором компетенций, уровнем образования, сложностью выполнения трудовых функций.

Изменения внешней и внутренней среды в организации предъявляет новые требования к персоналу организации такие как:

- повышение компетентностного уровня персонала;
- повышение потенциала работников организации;
- повышение конкурентоспособности персонала;
- адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды организации.

Кроме того, новые требования к персоналу формируются под воздействием новых экономических условий, таких как современные информационные технологии, хранения и обработки информации, необходимость макроэкономического планирования и прогнозирования. Как отмечалось ранее, влияние персонала на эффективность деятельности организации определило необходимость формирования современной системы оценки персонала.

Современная система оценки персонала предопределяет разработку методов оценки применительных ко всем подсистемам управления персоналом организации. Эффективная система оценки персонала оказывает влияние на результат достижения стратегических целей организации и уровень ее конкурентоспособности. Необходимо выделить основные проблемы, возникающие при разработке процедуры оценки персонала:

- выработка показателей оценки, соответствующих организационным целям;
- определение критериев, влияющих на неэффективность организационного функционирования;
- определение количества элементов в достижении выработанной стратегии организации;
- отсутствие понимания необходимости разработки новых методов и критериев оценки при изменении стратегии организации.

Современная система оценки персонала организации рассматривает как способ познания объекта. Разработка процедуры оценки персонала должна

включать в себя применение разнообразных способов, приемов и средств достижения поставленных целей, используя смежные отрасли знаний, такие как статистика, психология, социология и др. на разных этапах оценки персонала организации. Выбор инструментария оценки не подвергается регламентации, и зависит от целей, времени, имеющийся информации и других организационных ресурсов.

Таким образом, необходимость формирования современной системы оценки персонала обусловлена, прежде всего, возрастанием роли воздействия человеческих ресурсов на эффективность достижения стратегических целей организации. Персонал организации, в отличие от остальных ресурсов, не расходуется и истощается, а приращивается и обогащается в процессе выполнения трудовой деятельности. Следовательно, оценка воздействия работников на эффективность достижения целей организации отражает необходимость разработки методологии оценки персонала, удовлетворяющей требованиям кадрового менеджмента.

Теоретический анализ литературы позволяет выявить следующие подходы к определению оценки персонала: Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. При этом обратим внимание на следующие моменты: необходимо осуществлять оценку эффективности деятельности сотрудника, а не самого сотрудника. Деятельность сотрудников важна в целях реализации задач организации. В результате оценки происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми и оценка должна быть регулярной.

Разработке эффективной системы оценки персонала предшествует анализ теоретических основ поставленной задачи. В первую очередь необходимо определить цели оценки персонала, которая должна быть понятна и четко сформулирована. Затем необходимо определиться с

ключевыми факторами, в соответствии с которыми необходимо определить круг лиц, которые участвуют в разработке критериев оценки.

Создание эффективной системы оценки персонала сложная задача. С одной стороны, она не должна быть перегружена информацией, с другой – давать полную, конкретную и непротиворечивую информацию.

Методы и формы оценки могут варьироваться, в зависимости от конкретных целей в той или иной компании. Главное при оценке не сами методы, а формы их использования. В первую очередь, при разработке эффективных систем оценки большее значение имеет лицо, производящее оценку, а не метод.

## 1.2 Современные методы оценки персонала организации малого бизнеса

Критерии и методы оценки эффективности персонала – это комплекс вопросов, с которыми приходится ежедневно сталкиваться руководителям мелких и крупных компаний во всем мире. Ведь от того, как соответствует каждый работник требованиям организации к персоналу, будет зависеть его судьба на занимаемой должности. Кроме того, сотрудник может прийти к начальству и потребовать увеличения зарплаты по причине профессионального роста или неудовлетворенности в оплате. И тогда руководителю предстоит решить, может ли данный работник рассчитывать на продвижение либо его требования не имеют под собой почвы.

Экономическая категория «трудовой потенциал» была сформирована в 70-ые года XX века для выражения обобщающей оценки персонала, учитывающей не только фактические его характеристики, но и резервы и потенциальные возможности.

Все критерии деловой оценки персонала можно разделить на несколько основных групп:

- количественные способы – позволяют точно определить уровень деловых качеств сотрудников;
- качественные методы – имеют в своей основе описательные принципы;
- комбинированные методы – успешно используют «достижения» первой и второй группы.

Пользуясь количественными критериями и методами деловой оценки персонала, в частности, принципом рангового порядка, можно с достаточной достоверностью распределить сотрудников организации, начиная от самого слабого, и заканчивая наиболее успешным. Также можно проводить оценку труда персонала, пользуясь бальным критерием: всем служащим присваивается определенный балл за каждое достижение.

Качественные критерии оценки деятельности персонала в организации, по сравнению с количественными, имеют несколько упрощенный характер. Так, можно сравнивать деловые качества работника с эталоном в компании – наиболее успешным сотрудником. Либо проводить оценку способностей трудящихся в свете требований, предъявляемых к каждой конкретной должности. Но наиболее часто, как правило, руководители прибегают к методу группового обсуждения. В процессе непосредственного общения с сотрудниками высшее звено компании либо группа экспертов выбирают наиболее активных и целеустремленных работников организации.

В основу комбинированных методов положены количественные характеристики оценки и некоторые описательные принципы. Во многих организациях используется такой комбинированный метод, как тестирование персонала – работников оценивают в зависимости от успешности решения заранее подготовленных заданий. С помощью тестирования можно не только оценить имеющийся персонал, но и определить способности потенциальных сотрудников при приеме на работу.

Рассмотрим наиболее часто используемые группы оценок труда

Самые простые критерии оценки работы персонала в той или иной компании являются наиболее понятными для каждого руководителя. Это, прежде всего, качество труда, выполняемого подчиненным, в том числе, оценивается, как часто сотрудник допускает ошибки и определяется его аккуратность. Сложно обойтись и без такого показателя при оценке трудовой деятельности, как дисциплина. Необходимо знать, часто ли пропускает сотрудник работу, вовремя ли приходит на рабочее место, чем занимается в период выполнения своих трудовых обязанностей.

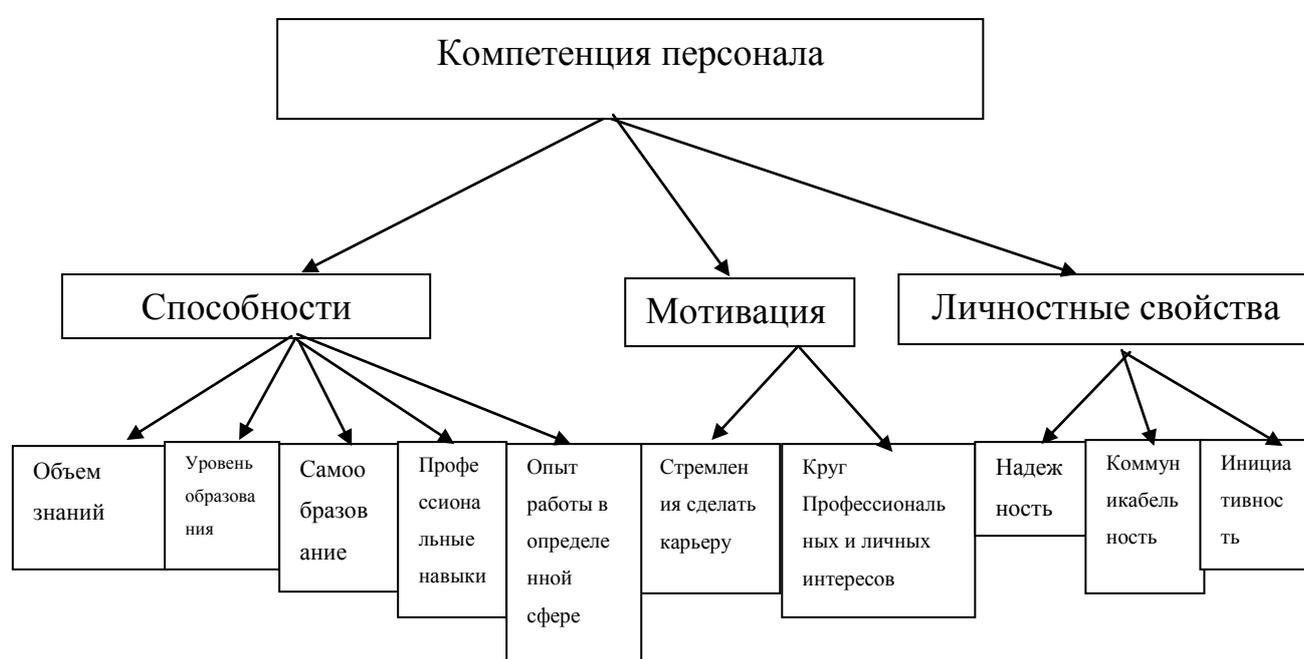


Рисунок 1.1 – Компетенции персонала

Руководитель должен быть в курсе, справляются или нет его подчиненные с заданными объемами работ. Исходя из этого, можно выделить наиболее оперативных сотрудников, рационально использующих свое время. И еще один важный критерий – оценка лояльности каждого сотрудника к организации. Руководителю важно понимать, кто из его подчиненных уважительно относится к принципам, по которым живет компания, а кто превыше всего ставит свои личные интересы. Чаще всего у

наиболее лояльных сотрудников выше шансы получить повышение, даже если они не на сто процентов выполняют свои служебные обязанности.

Любая деятельность кадровой работы не сможет обойтись без оценки персонала. Оценка главным образом влияет на управление персоналом во всех его подсистемах, и в связи с тем, что в настоящее время происходит осмысление значимости человеческого фактора в условиях глобальных изменений во всех сферах жизни: экономике, технологии, общества, переосмысление методов оценки персонала и их использование является важным аспектом в системе кадрового менеджмента.

«Опрос 360», «360-градусная» аттестация или оценка персонала методом 360 градусов, является всесторонней оценкой сотрудника. Это метод экспериментальной оценки персонала, при котором экспертами выступает группа людей ежедневно работающими с оцениваемым сотрудником. Данный метод включает в себя оценку руководителем, оценку коллег, самооценку, оценку подчиненными, и оценку другими участниками бизнес-процесса, которые взаимодействуют с данным сотрудником (например, клиенты). Чем больше людей оценивает данного сотрудника, чем больше категорий оценки, тем более всестороннюю оценку получит респондент.

Метод 360 необходим по различным причинам, которые устанавливает либо руководитель, либо HR-отдел предприятия, а также инициативные сотрудники, которые могут предложить провести данную оценку.

К основным причинам относят:

1) Определение потребности в обучении, выводы о саморазвитии сотрудников, развития компетенций, принятие решений об повышении/понижения в должности, повышения квалификации сотрудников. Иными словами, оценка 360 градусов может служить для формирования планов развития кадров.

2) Подбора проектной команды для работы над проектными заданиями.

Так как оценка 360 градусов может разносторонне оценить человека, то для формирования эффективных команд важно оценить специалистов по их командным навыкам. Если участники команды имеют те компетенции, которые требуются для командной работы, то люди будут дополнять, ценить и хорошо относиться друг к другу.

3) Занесение в список кадрового резерва;

4) Повышение эффективности и ответственности сотрудников в отношении выполняемой работы, и мотивация к дальнейшему развитию.

В отношении к оцениваемым компетенциям, которые используют в оценке 360, могут быть различные подходы: во-первых, это может быть набор корпоративных компетенций, которые разрабатываются и утверждаются в компании, следовательно, сотрудников компании оценивают по необходимым для компании компетенциям; во-вторых, в случае если компания не имеет своего набора компетенций, либо руководителям необходимо оценить сотрудников разных отделов по различным компетенциям, для этого нанимают специалистов по оценке персонала. Они могут предложить свой собственный ряд разработанных компетенций, которые подходят для данных задач, которые ставят перед собой компания.

Оценка деятельности персонала проводится в шесть этапов:

1. Подготовительный — согласование списка работников и списка экспертов для оценки, запрос информации в отдел кадров и отдел труда и заработной платы;

2. Проведение процедуры оценки деятельности — заполнение оценочных листов непосредственным руководителем, экспертом и самооценка;

3. Обработка и анализ результатов — свод результатов, проверка на достоверность;

4. Согласование результатов — согласование результатов оценки с руководителем и управлением персонала;

5. Ознакомление работников с результатами оценки — график собеседований, подписание оценочных листов;

6. Утверждение результатов оценки — утверждение предложений по результатам оценки. Оценка, как правило, является основой для планов индивидуального развития.

На современном этапе развития бизнес-стратегий большинство руководителей понимают, что вклад в развитие человеческих ресурсов является очень важной долгосрочной стратегией компании. Развитие навыков и квалификации подчиненных является ключевой направленностью в сторону приобретения прибыли.

Компании с позитивными результатами, которые делают уклон в сторону человеческих ресурсов и управления ими, сегодня конкурируют между собой на уровне развития профессиональных знаний, навыков и умений своих сотрудников. Для того, чтобы разумно использовать данный вид капитала необходимо точно выяснить, что он из себя представляет.

Для таких случаев существует оценка персонала, которая позволяет выявить и раскрыть потенциал работников и направить его на процесс разработки стратегических целей организации. Проблемой любой оценки персонала в компаниях является формальное отношение со стороны оцениваемых, для того чтобы избежать данного отношения, необходимо провести ряд действий, которые приведут к успешному проведению оценки. Для начала необходимо донести до сотрудников цели оценки персонала, если сотрудники понимают, для чего необходима оценка, и понимают, что для них это полезно и выгодно, они больше мотивированы, лояльны, вовлечены и собраны, и относятся с большей ответственностью к процессу оценки.

В противном случае, если сотрудники не были достаточно проинформированы о целях оценки, то возможно, что к оценке сотрудники отнесутся с формальным отношением, что необходимо избежать для достижения конкретных результатов. Важно положительное отношение, оценка изначально делается для диагностики и для помощи в понимании

человеком, что ему нужно развивать в первую очередь. Если респондент конструктивно отнесется к оценке, то повышается вероятность того что план развития будет реализован и сотрудник будет развиваться в рамках своей компании. Руководитель, анализируя результаты оценки, может создавать планы развития сотрудника. Эффективнее всего руководителю, совместно с подчинённым создавать план развития, так как вовлеченность руководителя в процесс развития своих сотрудников, вызывает большую взаимответственность, доверие, и как следствие большая эффективность в дальнейшем.

Если у руководителя нет возможности совместно с подчиненными создавать план развития персонала, то для этих целей привлекают специалистов. В случае если отсутствует качественная обратная связь по результатам оценки, данная процедура остается формальностью. Оценка персонала методом 720 включает в себя оценку персонала методом 360 и повторная оценка проверенных ранее компетенций через определенное количество времени. Лучший период для переоценки метода 360, это от 6 месяцев до года. Переоценка «720» дает дополнительную мотивацию сотрудникам не только давать объективную оценку респондентам, но также выполнять планы развития составленных после предыдущей оценки 360. Если сотрудник знает, что в определенное время его вновь оценят, и будут выявлены количественные показатели совершенствования результатов, сотрудник будет относиться к своему саморазвитию ответственно и выполнять план развития, составленный после предыдущей оценки.

Оценка 720 является проверкой первичных результатов оценки 360 по тем же компетенциям. Респондента оценивают по тем же самым компетенциям, по тем же самым шкалам и выявляют динамику развития сотрудника. Оценка методом «360» и методом «720» — это способы, которые отнимают много времени и сил на разработку, проведение, а также анализ результатов и подведение итоговой отчетности. При этом они являются достаточно эффективными способами проведения мероприятия по оценке

сотрудника организации, и самими сотрудниками их результаты воспринимаются более серьезно, чем результаты оценки отдельно взятого кадра.

В результате проведения оценки сотрудников методами «360 и 720», организация может получить объективные сведения об имеющихся кадровых ресурсах, а также сможет выстроить достаточно четкую и целенаправленную систему обучения и развития своих кадров, индивидуально для каждого сотрудника. Каждый сотрудник сможет получить Feed Back и увидеть перспективы своего дальнейшего развития в организации и при этом значительно повысится его мотивация. В настоящее время в Казахстане и России происходит пересмотр подходов к оценке сотрудников. Набор различных, состоящих из множества показателей и критериев методов, является характерной чертой оценки персонала в этих странах.

Руководители, подчиненные и другие сотрудники могут пройти четыре типа аттестации: очередная аттестация, аттестация при переводе в другое структурное подразделение, плановая аттестация, аттестация при продвижении по карьерной лестнице, и аттестация по завершении испытательного срока. Рассмотрим каждый вид аттестации подробнее.

Аттестация сотрудника и оценка его деятельности, определении деловых и моральных качеств необходимых для занятия конкретной должности является мощным стимулом для трудовой активности в будущем.

Особенно важна аттестация, которая проводится при переводе сотрудника в другое структурное подразделение (филиал, представительство, отделы, цех, участок и т.д.). Изменение структурного подразделения организации – это не только перемещение работника из одного структурного подразделения в другое, но и изменение функционального назначения подразделения. Также важно помнить, что перевод сотрудника может происходить как по инициативе работодателя, так и по инициативе самого сотрудника. При инициативе от сотрудника он решает вопрос перевода с руководителем в своем структурном подразделении и пишет заявление на

имя руководителя организации, которое передаётся через его непосредственного руководителя, в котором сотрудник работает в настоящий момент. А руководитель организации проводит согласование по вопросу возможности перевода данного сотрудника с руководителем того структурного подразделения, в котором сотрудник желает работу продолжить. Такая 3-сторонняя договорённость нужна для того, чтобы руководитель структурного подразделения, в которое сотрудник планирует перевестись, знал о планируемом переводе, и не взял на вакантную должность человека «с улицы». Но решение о переводе будет принимать только руководитель всей организации.

Аттестацию при переводе в другое структурное подразделение проводят тогда, когда происходит значительное изменение должностных обязанностей и как следствие должностной инструкции. Её задача состоит в том, чтобы выявить потенциал возможностей сотрудника для работы на новом месте. Она позволяет определить профессиональное и личностное соответствие сотрудника требованиям данной должности в подразделении, в которое его планируется переводить. По итогам такой аттестации, как правило, принимается решение о переводе сотрудников.

Главная задача аттестации кадров при переводе в другое структурное подразделение - это расстановка их так, чтобы каждый сотрудник находился на своём месте согласно его компетентности. При этом не так важно, в каком именно структурном подразделении он будет работать, главное, что его труд будет более эффективен, чем на прежнем месте.

Также немаловажно, чтобы его рабочая деятельность и потенциальные возможности развития соответствовали должностной инструкции в другом подразделении, в которое его планируется перевести. При этом обязательно учитываются его знания, опыт работы, а также проходил ли он курсы по повышению квалификации. Иногда в ряде должностей особое внимание уделяется организаторским и управленческим способностям аттестуемого кадра.

Регулярно проводимая аттестация при переводе сотрудников в другие подразделения улучшает подбор и распределение кадров для наиболее эффективного использования трудовых ресурсов всех сотрудников, работающих в данной организации. Также аттестация является мощным мотиватором для сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества работы и использованию рабочего запала на полную мощность.

Алгоритм проведения аттестации при переводе сотрудника в другое структурное подразделение абсолютно такой же, как и у любой другой аттестации персонала. После подготовки, проведения аттестации и принятия решения по её результатам вся полученная информация заносится в аттестационный лист. Эти листы обязательно должны сохраняться в организации. Если решение о переводе работника принято и он с ним согласен, то в его трудовой книжке обязательно делается соответствующая запись о переводе в другое структурное определённого числа в конкретное структурное подразделение на конкретную должность. Если в переводимом подразделении внутри организации условия трудового договора не изменятся, структурное подразделение не было указано в трудовом договоре, и подразделение находится в этой же местности, то согласие переводимого сотрудника не требуется.

Для того чтобы компания динамично росла, развивалась и продвигалась в своей области необходимо, чтобы внутри неё также происходил рост и развитие её сотрудников. Одним из способов для карьерного роста сотрудников является аттестация персонала организации.

Аттестация – это процедура определения квалификации, уровня знаний и умений работника. Это оценка его труда и результатов этого труда и самое главное это установление соответствия (несоответствия) занимаемой должности. При этом надо понимать, что несоответствие занимаемой должности — это не всегда только отрицательный момент, может быть такое, что человек уже давно перерос свою должность, но, по-прежнему, топчется

на месте. Именно для этой цели и проводится аттестация для продвижения по службе.



Рисунок 1.2 – Аттестация и ее цели

Аттестация при продвижении по службе проводится согласно требованиям новой предполагаемой должности и согласно новым обязанностям, предусмотренным на этой должности. Цель аттестации - выявить потенциальные возможности сотрудника и уровень его профессионализма в данной области, чтобы определить, способен ли он проявить себя на адекватном уровне в более высокой должности и грамотно выполнять все обязанности, предусмотренные на новом рабочем месте. Целью проведения такой аттестации также является рациональная расстановка кадров для их эффективного использования.

При продвижении по службе необходима аттестация, она проводится исходя из требований новой должности и новыми обязанностями. Целью тестирования является определить уровень профессиональных возможностей и потенциал сотрудника, а также: адекватность, грамотность, ответственность отношение к обязанностям в новом качестве. Одной из целей аттестации должна быть рациональная расстановка работников для наилучшего использования их возможностей.

Что бы продвинуть работника по службе, а также перевести на новое место, наградить, назначить зарплату выше прежней, не нарушая юридических основ, нужна аттестация. Она показывает качественный состав персонала, какие работник несет нагрузки, насколько можно использовать его рабочие личностные ресурсы по специальности. Для руководства и кадровых работников важно усовершенствовать стиль и методы управление людьми на предприятии. Сотрудники, прошедшие аттестацию успешно, могут претендовать на более высокие должности, выполнять более сложные задачи, что полезно и сотрудникам, и компании, т.к. это ведет к повышению производительности труда конкретного человека, заинтересованности в результатах труда и развития организации.

Также, максимально эффективно заставляют сотрудника работать благоприятные условия после проведенной аттестации: экономические (повышение заработной платы, дополнительные социальные гарантии). Повышение по службе дает не только материальный, но и моральный бонус и возможность для гармоничного, всестороннего развития личности. Замечено что охотнее всего на тестирование идут успешные сотрудники. Они заинтересованы и в собеседовании, и в тестировании в интервью и так далее. При продвижении по службе аттестацию разбивают несколько этапов:

1. Подготовительный этап, на котором издаётся приказ о проведении аттестации, утверждается состав аттестационной комиссии, определяется список работников, подлежащих аттестации, подготавливаются

аттестационные листы, информируются аттестуемые работники о сроках, целях и порядке проведения аттестации.

2. Оценка деловых качеств. На этом этапе оценивается уровень знаний, профессиональные навыки, деловые, моральные и личные качества работников и результаты их труда.

3. Заседание аттестационной комиссии. На нём выносятся суждения о соответствии занимаемой должности и предложения по продвижению по службе конкретных лиц

4. Принятие решений. Основываясь на заключении аттестационной комиссии, руководитель организации издаёт приказ о проведении определённых кадровых мероприятий, в случае аттестации при продвижении по службе – это перевод на другую работу, поощрение и определение более высокого уровня зарплаты.

Цель аттестации - закрыть должности на руководящих должностях кадрами, которые зарекомендовали себя в компании и удовлетворить их стремление к успеху, для того, чтобы на новом рабочем месте сотрудник работал с желанием развивать свой собственный потенциал, а компанию продвигать ещё дальше.

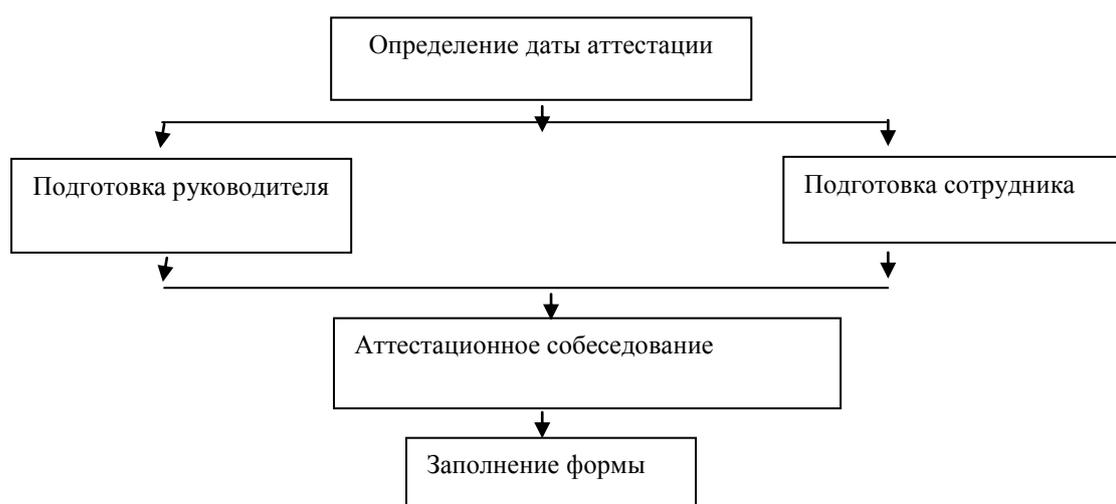


Рисунок 1.3 – Процесс аттестации

Современный мир развивается огромными темпами, сдвиги наблюдаются во всех структурах нашего общества, открываются новые места, усовершенствуются старые знания, увеличивается опыт по разным специальностям и областям.

Нужно всегда стараться не останавливаться на достигнутом, надо постоянно совершенствовать свой уровень знаний и повышать квалификацию, чтобы можно было со стопроцентной уверенностью знать, что от тебя требуется на занимаемой тобой должности и пытаться занять более лучшую должность для того чтобы точно определить соответствует сотрудник той должности, которую занимает, и проводятся аттестации. Слово аттестация произошло от французского слова *attestation* и от латинского *attestatio* — свидетельство, подтверждение - определение квалификации, уровня знаний и умений человека — отзыв, характеристика. Эта проверка происходит определённым кругом лиц, которые имеют право на аттестацию.

Аттестация бывает нескольких видов:

- комплексная проверка;
- периодическая аттестация, которая проверяет качества работников (деловые, личностные и моральные);
- профессиональная подготовку работника в целях определения уровня квалификации и соответствия той должности и той работе, которую он выполняет.

Также целью периодической аттестации является повышение мотивации сотрудников организации к самостоятельному развитию. Мотивирование, как мы уже отмечали, это всегда внутреннее побуждение к деятельности, которое рассматривается весьма субъективно. Основополагающим фактором является то, что успешное мотивирование всегда индивидуально и осуществляется, как правило, посредством личного контакта, когда в общении с человеком мы пытаемся определить и обозначить его собственные мотивы, а не предполагаем за него.

Мотивировать может наставник, непосредственный руководитель, менеджер по персоналу – т.е. тот человек, который непосредственно вступает в контакт с сотрудником. Чаще всего она применяется в сфере туризма (в среде менеджеров), в сфере строительства и подобных организациях, в которых часто происходят изменения, влияющие на благоприятное функционирование компании.

Такая проверка проводится работодателем для того, чтобы проверить мастерство и профпригодность сотрудника в нынешних условиях. Она позволяет определить ценность конкретного сотрудника для конкретного предприятия.

Периодическая аттестация не только решает текущие задачи по совершенствованию управления персоналом и расстановке кадров, но и определяет потребности в повышении квалификации и даже выявлении потребности в наборе новых сотрудников. Также грамотно проведенная аттестация позволяет усовершенствовать методы и формы работы самих руководителей.

Чтобы были наилучшие результаты, надо тщательно подходить к процессу проведения аттестации. Так же крайне нежелательно превращать её в формальную процедуру. И, конечно, нужно время чтобы к ней подготовиться как отделу, кто будет аттестовать, так и аттестуемому персоналу. Для этих целей ответственные за аттестацию люди заранее составляется список кадров, которым подлежит пройти аттестации в ближайшее время и до их сведения доводится способ, сроки и форма проведения аттестации.

Основные задачи аттестации можно выделить в 9 пунктах:

1. Проверка профессионализма руководящих работников по управлению кадрами, находящимися в их подчинении.
2. Объективная оценка деятельности сотрудника на соответствие им занимаемой должности.

3. Создание более эффективной работе каждого работника и, следовательно, всего предприятия в целом.

4. Определение перспектив использования потенциальных возможностей кадров и руководства.

5. Формирование высококвалифицированного кадрового штата.

6. Составление кадрового резерва и возможности передвижения кадров, Стимулирование профессионального роста работников.

7. Проверка эффективности кейсов по повышению квалификации сотрудников организации.

8. Выявление необходимости в увеличении или уменьшении оплаты труда конкретного работника.

9. Изменение социальной политики организации.

Оценка квалификации аттестуемых работников проходит по следующим критериям:

- наличие образования;
- стаж работы по данной специальности;
- уровень профессиональных знаний;
- знание нормативно-правовых актов, необходимых для работы;
- наличие отечественных и зарубежных знаний в данной области и умение применять их в своей работе;
- способность быстро принимать решения для моментального и наилучшего решения в достижении поставленных целей;
- качество оконченной работы и ответственность за ее результаты;
- способность к быстрой адаптации в условиях нового рабочего места и способность поиска новых подходов к решению возникающих задач;
- своевременное выполнения всех должностных обязанностей;
- способность справляться с огромным объёмом работы в самые сжатые сроки;
- наличие умения работы с документами и способность быстро осваивать технические средства, повышающие качество работы;

- способность прогнозировать, планировать и организовать свою работу и работу своих подчинённых, если таковые имеются;
- производственная этика и стиль общения;
- способность к предприимчивости, творчеству и проявлению инициативы;
- самостоятельность, способность к самоконтролю и к самоорганизации.

Периодическая аттестация персонала, как правило, положительно сказывается на стимулировании сотрудников, их профессиональном развитии и карьерном росте.

Очень часто, человеку при устройстве на работу работодатель ставит условие о первоначальной работе в данной организации на испытательном сроке. В статье 70 Трудового кодекса РФ обозначено, что при приёме на работу в трудовом договоре может быть условие об испытании работника. Цель данного испытания - проверка сотрудника на соответствие получаемой работе. При этом необходимо помнить, что такое испытание не устанавливается, для следующих категорий:

- беременных;
- несовершеннолетних граждан, не достигших возраста 18 лет;
- женщин с детьми в возрасте до полутора лет;
- выпускников образовательных учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования, имеющих гос. аккредитацию (этот пункт действует только тогда, когда эти выпускники впервые поступают на работу по полученной ими специальности в течение года после выпуска);
- выбранных на замещение определённой должности и избранных на выборную должность;
- принятых в порядке перевода по соглашению между двумя работодателями;
- принятых на временную работу сроком до 2-х месяцев.

Срок испытания не может быть больше, чем 3 месяца для рядовых сотрудников. Для руководителей, главных бухгалтеров и их заместителей не больше чем 6 месяцев. Если трудовой договор заключён на срок более 2-х, но менее 6 месяцев, срок испытания не может быть больше 2-х недель.

Согласно статье 71 ТК РФ в любой момент испытания до того, как испытательный срок закончится, с сотрудником может быть расторгнут трудовой договор, если результаты его работы окажутся неудовлетворительными. Об этом сотрудник предупреждается в письменной форме не позже, чем за 3 дня с указанием причин. При этом при таком расторжении выходное пособие сотруднику не выплачивается. Если он с таким решением не согласен, у него есть право обжаловать его в суде. Также сам работник в период испытания по собственному желанию может расторгнуть трудовой договор, если придет к выводу о том, что данная работа ему не соответствует, при этом он обязан письменно предупредить работодателя об этом за 3 дня. Если обе стороны удовлетворены результатами работы на испытательном сроке, и он заканчивается, то работник продолжает работу в данной организации.

По итогам испытательного срока может произойти перевод сотрудника на другую, более подходящую для него должность. Надо помнить, что во второй раз испытательный срок такой сотрудник проходить уже не должен. Испытательный срок проходит наряду с адаптацией в коллективе. И в целях подведения итогов адаптации и выработки обоснованных рекомендации по использованию работника в дальнейшей профессиональной деятельности в данной организации по истечении им испытательного срока, отделом персонала проводится аттестация. Аттестация по истечении испытательного срока полагается на результаты работы сотрудника. По её итогам принимается решение о соответствии работника занимаемой должности и в связи с этим также решается вопрос об изменении размера заработной платы для сотрудника. Если работник не проходит эту аттестацию, то он подлежит увольнению.

Основные цели аттестации проводимой при истечении испытательного срока:

1. Для работника. Стимулирование его на улучшенную работу и корректировка поведения сотрудника на рабочем месте для повышения производительности и эффективности работы.

2. Для руководителя. Анализ проблем, с которыми сталкиваются новые работники при трудоустройстве в данную организацию и необходимость своевременного принятия мер для их решения. Улучшение системы адаптации, посредством предоставления необходимой для работы информации.

3. Для компании в целом. Оценка соответствия уровня квалификации нового работника тем обязанностям и инструкциям, которые на него возлагаются. Оценка личностных качеств в рамках вливания сотрудника в единую команду организации. Оценка степени адаптации в организации и насколько она позволяет в полном объеме выполнять поставленные перед сотрудником задачи.

Перед проведением аттестации не позднее, чем за неделю на аттестуемого сотрудника его руководителем готовится представление, включающее его всестороннюю оценку как в профессиональной компетенции, по личностным качествам, необходимым для выполнения должностных обязанностей и по степени лояльности к компании. С этим представлением сотрудника знакомят не менее, чем за неделю до аттестации, чтобы он смог лучше к ней подготовиться, и чтобы было время что-то исправить. Аттестацию проводит аттестационная комиссия, состоящая из непосредственного руководителя, руководителя подразделения и сотрудника отдела персонала.

Аттестация по истечении испытательного срока проводится в несколько этапов:

- разработка графика проведения;
- заполнение бланков оценки;

- собеседование с аттестуемым либо другая форма аттестации;
- разъяснительная работа по итогам аттестации, прошёл ли сотрудник аттестацию, будет ли он работать на своём месте и если будет, то предоставление рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность.

Необходимо отметить, что, несмотря на то, что в отечественных компаниях начинают распространять известные и широко применяемые зарубежные методы оценки, руководители компаний сталкиваются с рядом трудностей при их использовании, так как оценка персонала набрала свою популярность в отечественных компаниях относительно недавно. Чтобы устранить трудности и ошибки к минимуму, руководителям необходимо проводить ряд мер, которые включают в себя привлечение независимых экспертов, применение единые стандарты для равных сотрудников, обозначать степень важности всех показателей, подготовку и разъяснение необходимости процесса оценки персонала, доведения сведений о результатах оценки до персонала, и перепроверку предыдущих результатов.

Таким образом, нами было рассмотрены основные методы, которые используются современными HR-подразделениями для оценки или аттестации персонала. Так как эти процедуры во многом очень схожи то в разных компаниях одни и те же процедуры называются по-разному. Как правило, в государственных учреждениях эти процедуры называются аттестацией, а в частных компаниях оценкой. В рамках исследования в данной работе будут использованы оба понятия.

## 2 Анализ эффективности системы оценки персонала в ООО «Трейд-Ком+»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

«Трейд-Ком+» зарегистрировано 21 апреля 2004 года. «Трейд-Ком+» - компания по скупке отработанных масел и жиров.

«Трейд-Ком+» занимается сбором и покупкой отработанных растительных масел с 2004 года. За время работы компания зарекомендовала себя как надежного и ответственного партнера и является абсолютным лидером данного рынка в г. Москва и других городах России, в том числе и в г.Тольятти.

Компания «Трейд-Ком+» является единственной компанией в России, которая экспортирует отработанное масло за границу.

Организация является юридическим лицом и имеет в собственности имущество, учитываемое на его балансе.

Основными целями организации являются:

- удовлетворение запросов заказчиков;
- обеспечение прибыльности предприятия для его дальнейшего развития.

Основными видами деятельности являются:

1. Вывоз и утилизация растительных жиров:

- сбор отходов производства – остатков сырья и материалов, а также иных изделий или продуктов, которые образовались в процессе производства;
- сбор опасных отходов – отходов, которые содержат вредные вещества, обладающие опасными свойствами или содержание возбудителей инфекционных болезней, а также те вещества, которые могут представлять непосредственную или потенциальную опасность для окружающей природной среды и здоровью человека;

-обращение с отходами – деятельность, по сбору, использованию, транспортированию и размещению отходов;

-хранение отходов – содержание отходов в объектах сохранения отходов с целью их последующего использования.

2. Автотранспортные услуги: перевозка грузов; погрузочно-разгрузочные работы;

3. Торгово-закупочная деятельность.

Формально структуру в организации можно представить следующим образом (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Организационная структура «Трейд-Ком+»

По данным рисунка видно, что руководит организацией генеральный директор, у которого в подчинении находятся заместители.

Таблица 2.1 - Основные финансово-экономические показатели «Трейд-Ком+» в 2013- 2015 гг.

Показатель	Период			2014г. в сравнении с 2013г		2015г. в сравнении с 2014г.	
	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолют. измен.	Темп роста, %	Абсолют. измен.	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	159855	189853	195727	+30000	118,8	+5875	103,2
Себестоимость, тыс. руб.	149979	178233	183252	+28257	118,9	+5018	102,9
Прибыль, тыс. руб.	4388	3420	1217	-967	77,0	-2206	35,6
Проценты к уплате, тыс. руб.	0,5	83	153	+85	-	+69	181,1
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	4388	3336	1065	-1051	76,2	-2274	32
Чистая прибыль, тыс. руб.	4024	3045	894	-978	75,8	-2154	29,4
Среднесписочная численность, чел.	92	98	103	+3	105,1	+2	102,5
Затраты на 1 руб.реализации, коп.	93,9	93,8	93,7	+0,2	100,2	-0,4	99,8
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс.руб.	1758	2039	2441	+284	116,2	+401	119,7
Фондоотдача, руб.	91	93	80,3	+2,3	102,5	-12,8	86,2
Рентабельность, %	2,6	1,7	0,7	-0,9	66,8	-1,1	33,4
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	7476	9090	6808	+1615	121,7	-2281	75

Выручка в 2014 году выросла на 30 000 тыс. руб., прирост по данному показателю составил 18,07 % по сравнению с 2013 годом. В 2015 году объем выручки увеличился на 5 874 тыс. руб., прирост прибыли составил 3,1 % по сравнению с 2014 годом.

Прибыль в 2014 году упала на 22,1 % в сравнении с 2013 годом. В 2015 году прибыль продолжала уменьшаться и снизилась на 35,5 % по сравнению с 2014 годом.

Рентабельность производства в 2014 году уменьшилась на 33,3 % по сравнению с 2013 годом. В 2015 году рентабельность снизилась почти в два раза, а именно на 66,7 % по сравнению с 2014 годом.

Прибыль до налогообложения ООО «Трейд-Ком+» постепенно снижалась в исследуемом промежутке времени. Так, в 2013 году прибыль до налогообложения составляла 4 387 тыс. руб., а в следующем году показатель изменился на 33,9% в отрицательную сторону, в 2015 году произошло еще большее снижение прибыли до налогообложения - на 2 273 тыс. руб.

Причиной такого спада является снижение суммы прибыли, а также активное привлечение предприятием банковских займов и кредитов и выплат по ним.

Чистая прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов, также снижается. Данные можно увидеть на рисунке 2.2.

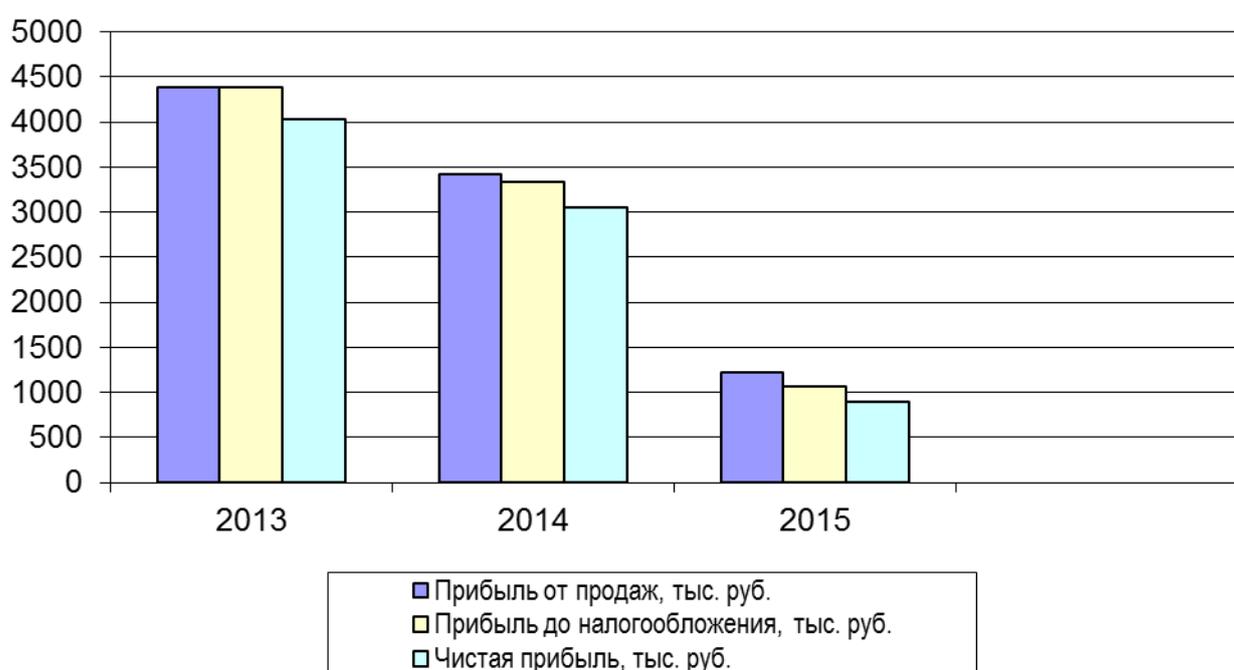


Рисунок 2.2 - Динамика показателей прибыли за 2013-2015г в «Трейд-Ком+»

Полученные данные говорят о том, что в ООО «Трейд-Ком+» прослеживается неутешительная ситуация. Темпы роста выручки и себестоимости почти на одном уровне. Но в тоже время прибыль резко снижается за счет увеличения расходов предприятия.

Рассмотрим данные о возрастном диапазоне кадров ООО «Трейд-Ком+» и постараемся выяснить проблему снижения прибыли.

Структура кадровых ресурсов предприятия ООО «Трейд-Ком+» по возрасту представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Данные структуры кадровых ресурсов предприятия «Трейд-Ком+» по количественно возрастному показателю за 2013-2015 гг.

Группы работников по возрасту	2013г.	2014г.	2015г.
18-24 лет	22	18	13
25-39 лет	66	69	74
40-49 лет	2	8	10
Более 50 лет	2	3	6
Итого	92	98	103

Данные таблицы 2.2 свидетельствуют о том, что основную часть сотрудников предприятия в 2015 г. составляют кадры в возрасте:

- от 25 до 39 лет - 74 человека;
- от 18 до 24 лет – 13 человек;
- от 40 до 49 лет - 10 человек;
- более 50 лет - 6 человек.

Более наглядно удельный вес работников ООО «Трейд-Ком+» по возрасту за 2013–2015 гг. представлен на рисунке 2.3.

Структура трудовых ресурсов ООО «Трейд-Ком+» по уровню образования представлена в таблице 2.3.

Таким образом, в 2015 г. образовательный состав работников ООО «Трейд-Ком+» выглядит следующим образом:

- с высшим образованием - 39,5 %;
- со средним специальным образованием - 22,3 %;
- со средним профессиональным образованием - 33,0 %;
- с общим средним - 4,7 %.

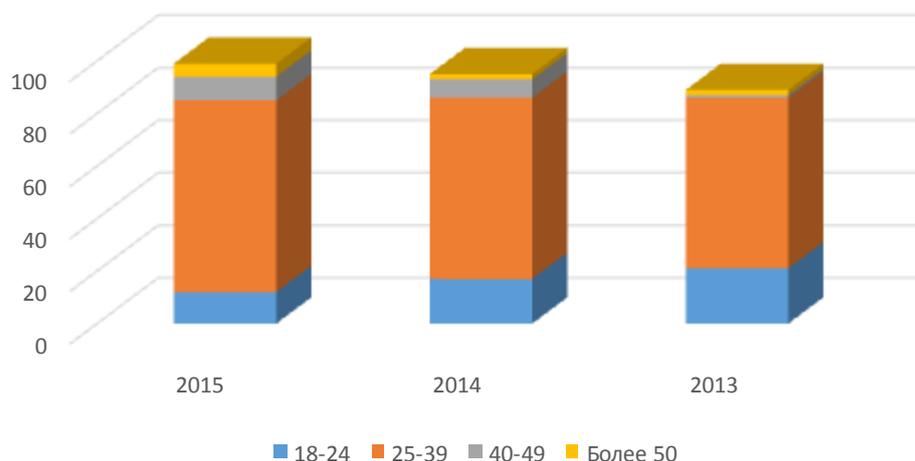


Рисунок 2.3 - Удельный вес работников ООО «Трейд-Ком+» по возрасту за 2013-2015 гг., %

На рисунке 2.4 представлено изменение удельного веса численности трудовых ресурсов ООО «Трейд-Ком+» за 2013-2015 гг. по уровню образования категорий работников.

Таблица 2.3 - Анализ структуры трудовых ресурсов «Трейд-Ком+» по уровню образования за 2013-2015 гг., чел.

Уровень образования	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочная численность на конец года, всего	88	94	98
в том числе: с высшим образованием	29	32	38
со средним специальным образованием	17	17	21
с профессиональным образованием	31	31	33
с общим средним	8	11	4
с общим базовым	0	0	0

Далее проанализируем обеспеченность трудовых ресурсов ООО «Трейд-Ком+» за 2013–2015 гг. Результаты анализа отразим в таблице 2.4.

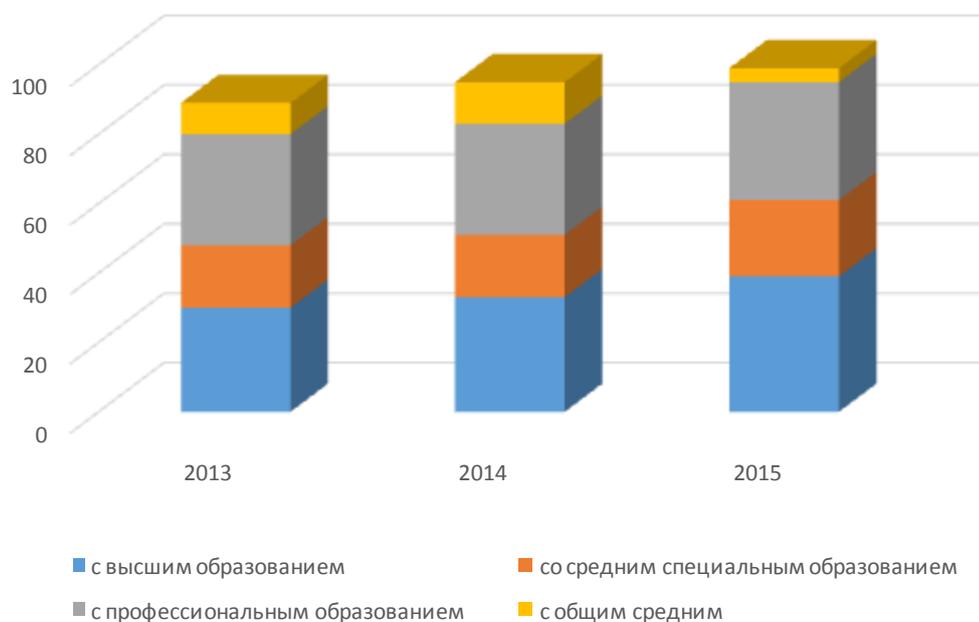


Рисунок 2.4 - Удельный вес работников ООО «Трейд-Ком+» по уровню образования за 2013–2015 гг., %

В таблице 2.4 рассчитана обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Трейд-Ком+» за 2013-2015 гг. в разрезе категорий работников.

Таблица 2.4 - Обеспеченность трудовыми ресурсами «Трейд-Ком+» за 2013-2015 гг., чел.

Категория персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Темп изменения, %	
				2015 к 2014	2014 к 2013
Среднесписочная численность на конец года, всего	88	94	98	6,2	4,20
В том числе					
Руководители	7	7	5	101	-26
Специалисты	23	22	23	-4,15	4,33
Рабочие	56	63	68	12,27	7,82

Численность персонала основной деятельности в отчетном году увеличилась по сравнению с 2013 г. и составила 98 человек.

Уменьшение численности и удельного веса служащих в составе предприятия ООО «Трейд-Ком+» говорит об изменении в структуре управления предприятием.

На рисунке 2.5 представлена структура персонала предприятия.

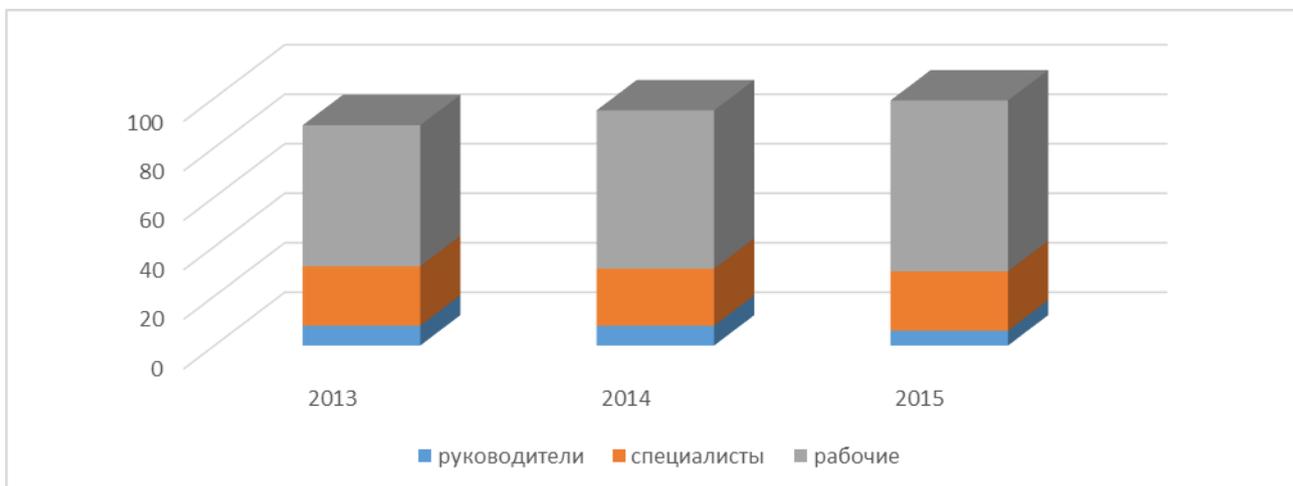


Рисунок 2.5 – Удельный вес работников ООО «Трейд-Ком+» в разрезе категорий работников за 2013–2015 гг., %

Одной из характеристик трудового потенциала предприятия ООО «Трейд-Ком+» является половой состав персонала. Результаты анализа распределения работников предприятия по полу в разрезе категорий ООО «Трейд-Ком+» за 2013–2015 гг. (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Анализ распределения работников предприятия ООО «Трейд-Ком+» по полу в разрезе категорий за 2013–2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочная численность на конец года, всего	88	94	98
из них: мужчины	65	66	62
Женщины	22	27	35
Распределение руководителей предприятия по полу			
Руководители, всего	17	17	15
из них: мужчины	4	5	4
Женщины	2	1	0

Распределение специалистов предприятия по полу			
Специалисты, всего	23	22	23
из них: мужчины	0	21	22
Женщины	2	0	0
Распределение рабочих предприятия по полу			
Рабочие, всего	76	84	85
из них: мужчины	56	63	8
Женщины	0	0	3

Анализ общей структуры работников «Трейд-Ком+» по полу говорит о том, что коллектив является преимущественно мужским. Доля мужчин в 2015 г. составила 80,6 %. Среди категорий соотношение мужчин и женщин резко отличалось.

Дадим общую картину анализа движения работников в ООО «Трейд-Ком+» (таблица 2.6).

Таблица 2.6- Динамика информации о приеме и увольнении работников ООО «Трейд-Ком+» за 2013–2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	Темп изменения, %	
				2015 к 2014	2014 к 2013
Среднесписочная численность, всего	88	94	98	6,07	2,04
Количество принятых работников, человек	13	15	17	86,1	84,1
Количество выбывших работников, человек	8	13	15	93	88
Общее число, человек	21	28	32	73,33	69,1
Коэффициент по приему работников, %	14,6	15,7	17,1	85,2	83,9
Коэффициент текучести персонала, %	8,98	13,67	15,0	87,7	85,8
Коэффициент общего оборота, %	23,5	29,46	32,2	71,6	68,6

Из таблицы 2.6 видно, что количество работников, принятых в ООО «Трейд-Ком+» в 2015 году, составляет 17 человек, что превышает значение 2013г. на 4 сотрудника. Количество уволившихся в 2013 году работников, составляет 15 человек, что на 7 больше, чем в 2015г. Коэффициенты приема,

увольнения, оборота работников за 2013-2015 гг. представлены на рисунке 2.6.

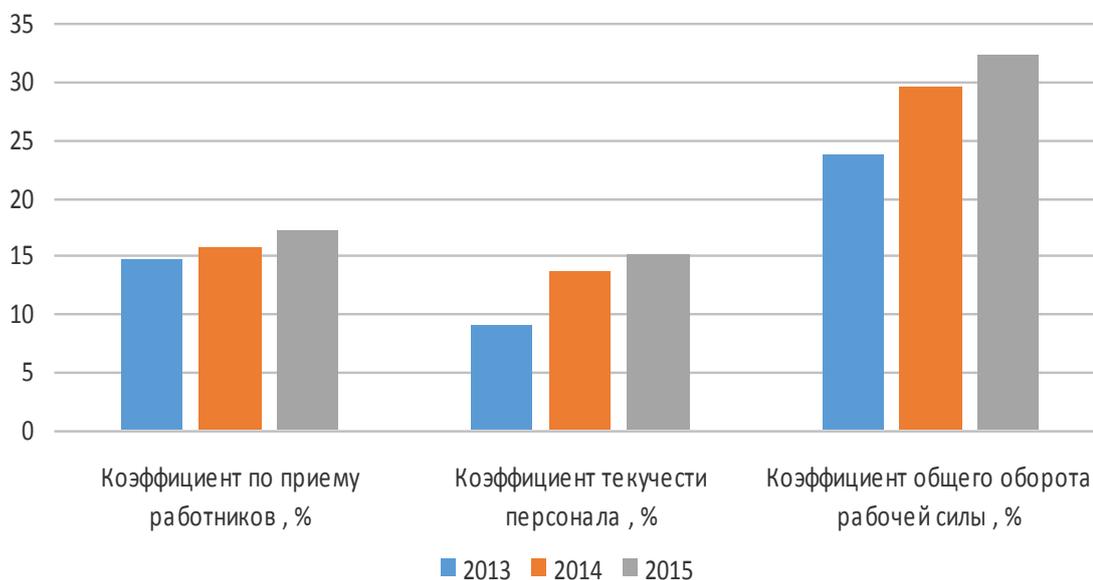


Рисунок 2.6 - Коэффициенты приема, увольнения, оборота работников ООО «Трейд-Ком+» за 2013-2015 гг.

Важнейшим показателем эффективности кадровой политики ООО «Трейд-Ком+» является полнота использования организацией имеющихся у нее кадровых ресурсов. Во внимание принимаются следующие показатели:

- степень пригодности сотрудников для выполнения поставленных целей и задач;
- условия труда,
- трудовая стимуляция и условия работы в подразделении;
- квалификация руководителей, наличие у них необходимых способностей и навыков для обеспечения необходимого качества управления сотрудниками.

## 2.2 Анализ действующей системы оценки сотрудников организации

Процедура оценки персонала ООО «Трейд-Ком+» формализована и предназначена для всех сотрудников.

Задачи реализации процедуры оценки:

1. Изучение итогов работы служащих за прошедший этап.
2. Оценка знаний и способностей служащих.
3. Формирование плана профессионального и служебного становления.
4. Разработка плана работы на предстоящий период.
5. Установка личных целей для каждого работника.

Предметом оценки считаются степень производительности работы, уровень становления профессиональной и корпоративной компетенции.

Цели на год. Постановка целей.

Цикл оценки наступает с этапа постановки целей на отчетный этап и завершается оценкой итогов в конце всего периода. В начале отчетного периода (начало года) начальник устанавливает цели работникам собственного отдела в согласовании со стратегией и намерениями ООО «Трейд-Ком+». Постановка целей на год ведется с 17 января по 28 февраля.

В постановке целей на год принимают участие все работники. Постановка целей ведется с каждым новым сотрудником, приходящим в отдел в течение года, чтобы в конце года было можно беспристрастно оценить работу каждого.

Цели ставятся каскадным способом. Они ставятся региональным подразделениям и управлениям, вслед за ними структурным подразделениям управлений и отделам. На базе целей отдела ориентируются личные цели служащих.

Цели всех подразделений обязаны быть согласованы между собой, чтобы генеральная задача имела возможность быть достигнутой. От того, как качественно будут установлены цели, будет зависеть итог работника.

Порядок постановки целей:

1. Работник и начальник получают по электронной почте извещение от руководителя по работе с персоналом, о начале процедуры постановки целей, которое выделяет доступ к электронным формам, размещенным на внутрикорпоративном HR-портале.

2. Начальник создает личные цели для каждого работника, исходя из целей подразделения.

3. Для каждой установленной цели начальник определяет важность исходя из ценностей. Важность проставляется в процентах, от 0 до 100 с этим расчетом, дабы сумма по всем целям составляла в результате 100%.

4. Работник и начальник во время собственной встречи оговаривают цели и грядущие планы, согласовывают цели и аспекты оценки целей. Во время встречи начальник и работник обязаны увериться в том, собственно, что у их единое осознание целей и критериев по их выполнения.

5. После окончательного согласования целей начальник подтверждает функцию постановки целей на HR-портале в срок до 28 февраля.

6. Работник распечатывает формы в 3-х экземплярах, ставит в них собственную подпись и передает на подпись руководителю.

Первый экземпляр формы с подписями передается по внутренней почте в отдел по работе с персоналом. По одному экземпляру форм остаются у работника и начальника.

7. Степень становления компетенций воздействует на эффективность работы и достижение итога сотрудником.

Оценка работы за прошедший год ведется в конце каждого года с 17 ноября по 17 января.

Таблица 2.7 – Определение важности критериев для персонала

Критерии	Высокая важность	Средняя важность	Низкая важность
Дисциплина	+		
Лояльность	+		
Качество выполняемых работ	+		
Объем выполняемых работ	+		

Профессиональные знания	+		
Руководящие навыки			+
Творчество			+
Умение контролировать эмоции		+	
Умение расставлять приоритеты			+
Умение решать сложные ситуации		+	
Умение слушать		+	
Устные коммуникации	+		

### Корректировка целей.

На протяжении всего года начальник производит мониторинг выполнения задач сотрудником в согласовании с поставленными ему целями и дает Feed Back работнику по мере выполнения задач.

При необходимости начальник производит корректировку задач и работы подчиненного при помощи собственных встреч.

Перемена и корректировка целей отображается в оценочных формах.

Оценка. Главные факторы.

В конце года начальник проводит оценку заслуг, целей и степени становления компетенций, важных для текущего уровня должности подчиненного.

Такие аспекты, как креативные возможности, умение расставлять приоритеты и управленческие способности, не считаются актуальными, при оценке обозначенных должностей и от оценки по ним стоит отказаться.

Таким образом, мы обозначили аспекты, по которым станет реализоваться оценка:

- дисциплина,
- преданность,
- размер и качество выполняемых дел,
- профессиональные познания,
- устные коммуникации,

- умение выслушивать,
- умение держать под контролем впечатления и улаживать трудные моменты.

В процедуре оценки принимают роль:

- все работники, приступившие к работе в ООО «Трейд-Ком+» до 1 сентября текущего года;
- сотрудницы, вышедшие из декретного отпуска до 1 сентября текущего года;
- работники, которые были переведены в другой отдел после 1 сентября текущего года.

Итоги оценки работы и уровня становления компетенций служащих считаются основой для управления по работе с персоналом, при принятии заключений по пересмотру компенсации и планировании становления карьеры.

Порядок проведения оценки.

Работник и начальник получают по электронной почте, извещение от управления по работе с персоналом о начале ежегодной процедуры оценки, которое выделяет доступ к электронным оценочным формам.

При оценке итогов работник и начальник подвергают анализу, основываясь на фактической информации, степень заслуги установленных работнику целей (количественных и/или качественных), планы, в которых принимал участие работник, главные заслуги и промахи при выполнении целей.

Работник и начальник заполняют оценочные формы, после чего назначают дату оценочного интервью.

Работник и начальник встречаются для проведения оценочного интервью, в ходе которого подводятся выводы работы за оцениваемый период, происходит обмен мнениями и согласование всех вопросов, касающиеся работы служащего.

Во время проведения оценочного собеседования начальник и сотрудник определяют:

- итоги, достигнутые работником за отчетный период;
- компетенции сотрудника включая факторы, подтверждающие их присутствие или же отсутствие;
- моменты, повлиявшие на достигнутые итоги и рабочее поведение.

Во время оценочной встречи взаимодействие происходит при помощи диалога начальника и работника. Начальник дает Feed Back работнику об итогах его работы по достижению целей, выделяет его заслуги и слабые стороны работы, обозначает способности профессионального и служебного становления и изучения.

Работник высказывает собственные пожелания в отношении взаимодействия.

В приложении Б приведен опросник персонала.

В итоге собеседования начальник и работник должны прийти к согласию по соотношению фактических компетенций и итогов требуемому уровню и согласовать итоговую оценку.

По результатам интервью работник и начальник заносят нужные значения в оценочные формы. В поставленные сроки проведения оценки корректировка форм возможна неограниченное количество раз.

Когда формы окончательно согласованы и отредактированы, начальник завершает функцию оценки на HR-портале нажатием кнопки.

В результате окончания процедуры, формы делаются недоступными для редактирования.

Работник печатает формы в трех экземплярах, ставит собственную подпись и передает на подпись руководителю.

Собственные комментарии в оценочных формах заполняет начальник работника или же начальник второго уровня.

Комментарии вносятся вручную на распечатанных формах в соответствующих полях.

Один из оригиналов оценочных форм с подписями передается по внутренней почте в отдел по работе с персоналом. По одному экземпляру форм остаются у работника и начальника.

На основании итогов оценки, с учетом прецедентов, начальник производит корректировку, нацеленную на совершенствование итогов работы и увеличение компетентности сотрудника.

Так же, на основании итогов оценки и с учетом желаний и стремлений сотрудника, а еще интересов бизнеса планируется формирование индивидуального развития сотрудника и плана его карьерного роста.

Выставление окончательно оценки. Подведение результатов.

Итоговая оценка формируется из оценки корпоративных и профессиональных компетенций, делового поведения и достигнутых результатов. Она позволяет увидеть, как работник добился целей, выработал способности и умения.

При выставлении итоговой оценки предусматривается:

- численность произведенных задач, их приоритетность и значимость;
- качество работы;
- результаты выполнения задач, влияющие на совместные успехи подразделения.

На основании оценок управления по работе с персоналом вместе с руководителями подразделений принимаются решения по:

- заработной плате и премировании на основании обзоров рынка труда и с учетом характеристик выгоды прибыли организации;
- карьере работника с учетом намерений организационного становления и стратегических задач организации;
- плану развития компетенций работника.

Управленческие решения, принятые по результатам оценки персонала и связанные с изменением должности сотрудника согласуются с управлением по работе с персоналом и направляются директору по персоналу

и начальнику отдела компенсаций и льгот. Предложения об изменении должности или компенсации направляются в формате и в сроки, поставленные отделом компенсаций и льгот.

В случае если работник и начальник не приходят к согласию по оценке итогов работника, то привлекается начальник второго уровня.

Организуется повторное оценочное интервью руководителей разных уровней с работником, во время которого оцениваются итоги и зоны ответственности работника.

По результатам интервью начальник второго уровня заносит собственные комментарии к оценке итогов или же компетенций, вызвавших разногласия, в соответствующие поля оценочных форм от руки.

В случае, если по результатам интервью с участием начальника второго уровня, данный вопрос не является исчерпанным, к оценке привлекается один из глав управления по работе с персоналом или же директор по персоналу. Он проводит оценочное собеседование с сотрудником, впоследствии чего вместе с непосредственным управляющим и управляющим второго уровня дает оценку итогов работника.

Предоставленная оценка является конечной и вторично не пересматривается.

Все участвующие в повторных оценочных встречах стороны заносят собственные комментарии в оценочные формы от руки.

В дальнейшем оценочные формы передаются в управление по работе с персоналом.

Для определения степени соотношения имеющейся системы оценки, были применены два основных способа:

1. Независимый анализ основывается на документации, внутренней информации по итогам последних нескольких лет, находящейся в управлении по работе с персоналом и личном опыте, активном участии в организации и координировании процедуры оценки персонала, с

учетом мнения и назначений служащих управления по работе с персоналом и итогов разговора с HR-директором.

2. Анализ «Feed Back», полученный от служащих нескольких подразделений по итогам проведения процедуры оценки персонала.

В ООО «Трейд-Ком+» за любым сотрудником отдела подбора и развития персонала зафиксировано некоторое количество отделов, в которых он ведет набор, координирует карьерное развитие, пересмотры заработных плат, выполнение процедуры оценки и консультирование глав и служащих по HR-вопросам.

В приложении В приведен опросник мотивации персонала.

В ООО «Трейд-Ком+» перед тем, как поставить человека на новую должность, рассматривают перспективу его профессионального роста, проводят проверку соотношения нового сотрудника характеристикам предоставленного рабочего пространства, т.е. рассматривают человека по конкретным показателям. В общем виде выделяют надлежащие черты этих характеристик:

- предрасположенности,
- возможности,
- мотивы,
- умственные способности,
- психическую стабильность,
- моторику (темп действий),
- познания,
- способности,
- умения, навык (стаж работы),
- требования к рабочему пространству,
- корпоративные ценностные ориентации.

До каждого работника нужно донести мысль, что есть не только цели, но и методы их достижения, которые отвечают корпоративной культуре компании - работодателя.

Было проведено исследование по системе развития персонала фирмы. В целом основная масса служащих (52%) удовлетворено возможностями профессионального, служебного и личного развития, которые выделяет им предприятие.

Группы служащих, составляющих большинство, удовлетворены. Число недовольных составляет всего (15%). Большая доля опрошенных (63%) считает, что на предприятии организованы необходимые условия для профессионального становления и набора профессионального опыта.

Основная масса служащих (48%) считают, что лучше справиться с работой им поможет конкретная поддержка от начальника и (35%) считают, что помощь требуется со стороны отдела развития персонала.

Некоторые из опрошенных, хотели бы пройти дополнительное обучение для увеличения собственного мастерства.

Третья часть служащих хотела бы владеть индивидуальным планом профессионального становления (спланированные развивающие программы, спланированный служебный рост). Приблизительно 30% опрошенных, считают, что для служебного продвижения на предприятии потребуется тесный контакт с начальником.

А теперь рассмотрим достоинства и недостатки данной системы.

Описание достоинств:

1. Простота в применении.

Процедура четко описана, ясна, доступна, формы адаптированы для работы, со стороны управления по работе с персоналом определены контактные лица, которые имеют возможность ответить на любой вопрос. Процедура позволяет трудиться с ней в любое время, не отвлекаясь от текущей работы.

2. Предусматривает охват всех работников. Оценке подвергается каждый работник.

3. Занимает мало времени. Работа над всей процедурой оценки занимает у работника не более трех часов, у начальника не более двух часов на каждого подчиненного.

4. Дешево. Система была спроектирована и внедрена один раз, довольно легка в обеспечении, не требует участия посторонних организаций.

5. Стандартизованность данных форм. Одинаковые формы для каждого работника организации дают возможность трудиться с ними в будущем, сравнивать результаты, разбирать их.

6. Автоматизация. Процедура оценки автоматизирована, что разрешает работникам просто и с удобством входить на собственную страничку на HR-портале, переходить по формам, заносить информацию и заменять ее. В одно и то же время, в форму оценки имеют возможность заходить и работник, и начальник, и администратор (сотрудник управления по работе с персоналом). Система разрешает всем оценочным формам храниться в одном архиве на едином сервере, что позволяет очень просто по фамилии, отыскать информацию о любом сотруднике за текущей год. Так же возможность передвигаться по отделам, видеть численность служащих с заполненными/незаполненными формами по любому отделу, по любому руководителю, создавать всевозможные статистики, сравнительные тесты и выкладки как на протяжении процедуры оценки для контроля, так и впоследствии ее окончания для анализа итогов и принятия заключений о дальнейших шагах.

7. Независимая оценка собственной работы. Данная система дает возможность каждому работнику самому оценить себя и свою компетентность, а потом продемонстрировать руководителю свое видение итогов работы и развитости компетенций.

Когда работник не просто получает информацию от начальника и взвешивает ее, а сам подвергает глубокому анализу собственную работу и ставит оценку своей деятельности. Подобный самоанализ будет значительно

более действенным для работника и позволяет ему подумать над собственными слабыми сторонами и пробелами в работе.

#### 8. Личный разговор с руководителем по итогам заполнения форм.

В начале формы заполняются сотрудником в автоматической системе, затем итоги в обязательном порядке обсуждаются, и лишь только впоследствии этого ставится окончательная оценка. Наличие подобного разговора в отличие от элементарной компьютерной процедуры оценки довольно принципиально. Это позволяет прийти к совокупному видению, прояснить неоднозначные вопросы, поделиться некими ключевыми деталями (с обеих сторон - начальник и подчиненный), которые не были высказаны раньше, в том числе и не вошедшие в оценочную форму, но станут довольно актуальны для последующего взаимодействия.

Живое общение дает возможность работнику ощутить собственную значимость и важность итогов собственной работы для фирмы и для конкретного начальника.

#### 9. Информативность.

Оценка включает в себя некоторое количество форм:

- оценку заслуг установленных целей;
- оценку компетенций;
- проект по развитию;
- карьерный план.

Это позволяет не только оценить работника со всех сторон - по достижению целей, но и определить планы по его развитию:

- какие программы он желал бы изучить;
- какие навыки приобрести;
- какие тренинги посетить;
- какие вспомогательные функции взять на себя;
- какие личностные черты характера он считает собственными сильными сторонами из тех, которые не попали в общекорпоративный список;

- слабые стороны;
- какими способами он намеревается трудиться над устранением своих слабых сторон.

Таблица 2.8 - Основные плюсы системы оценки персонала ООО «Трейд-Ком+»

№	Плюсы	Вес пункта относительно всех плюсов (%)
1.	Простота в использовании	15
2.	Оценка распространена на абсолютно всех сотрудников, никто не может быть упущен	5
3.	Занимает мало времени	7
4.	Стоимость проведения оценки (недорого)	8
5.	Стандартизированность в использовании	5
6.	Автоматизация	15
7.	Самостоятельная оценка своей деятельности	10
8.	Личная беседа с руководителем по результатам заполнения форм	15
9.	Информативность	10
10.	Вписывается в общую: схему работы Управления по работе с персоналом	5
11.	Возможность анализа ситуации в подразделении	5

С другой стороны, на эти же вопросы ответит для себя и менеджер, после чего происходит обмен результатами их анализа, и общая картина формируется более цельной.

Дальше работник вместе с руководителем оговаривает, какое обучение может осуществить ООО «Трейд-Ком+» и в какие сроки.

Возможность обучения с учетом собственных желаний считается в высшей степени мотивирующим моментом для множества сотрудников.

Довольно важен момент по карьерным планам. Не редки случаи, когда работник разочаровался от направленности своей работы и желал бы изменить её, но не решался заговорить об этом с руководителем в течение года.

Как показывает практика, момент заполнения оценочных форм - как раз тот момент, когда почти все работники принимают решение поделиться собственными желаниями.

Информация о карьерных планах позволяет определить сотрудников с повышенными амбициями и желанием перейти на более высокий уровень по вертикали.

10. Вписывается в общую схему работы управления по работе с персоналом и связана с:

- составлением планов развития сотрудников;
- пересмотром заработной платы;
- определением годового бонуса;
- пересмотром должности;
- пересмотром функций;

11. Возможность анализа ситуации в подразделении. Численность обращений со стороны служащих отдела с пожеланием пересмотреть итоги оценки управляющим может помочь квалифицировать уровень авторитета руководителя в отделе, характер его отношений с подчиненными.

Процедура оценки разрешает квалифицировать общий уровень качества работы служащих такого или же другого отдела, определить, где есть трудности с достижением целей, изучить, с чем они могут быть связаны - с невысокой квалификацией, с качеством работы начальника, с невысоким уровнем мотивации служащих или же ещё с кое-чем.

В таблице 2.9 приведены результаты аттестации сотрудников за текущий год.

Таблица 2.9 - Итоги проведения аттестации

Показатель	Челове
1. Аттестовано, согласно графикам проведения аттестации – всего, в том числе	80
- руководителей	16
- специалистов и служащих	64
2. Решения, принятые по результатам аттестации	

- соответствуют занимаемой должности	75
- соответствуют занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с прохождением повторной аттестации в течении шести месяцев	3
- соответствуют занимаемой должности с повышением квалификационной категории	1
- рекомендованы для включения в резерв	1

В таблице 2.10 приведены основные минусы оценки персонала. Ниже разберем их подробнее.

Таблица 2.10 - Основные минусы системы оценки персонала ООО «Трейд-Ком+»

№	Минусы	Вес пункта относительно всех минусов (%)
1.	Единая процедура для всех уровней	17
2.	Стандартный набор компетенций для всех сотрудников	15
3.	Отсутствие оценки профессионального уровня	18
4.	Возможная субъективность руководителя	30
5.	Не все руководители понимают важность процедуры	10
6.	Не все сотрудники HR понимают важность процедуры	10

Проанализируем недостатки действующей системы оценки:

1. Единая процедура для всех сотрудников. Каждый работник, не зависимо от того, является он уборщицей или финансовым директором, проходит одну и ту же функцию оценки, которая ни в каких случаях ни изменяется и не дополняется.

2. Стандартный набор компетенций для всех служащих.

Для служащих всех категорий по направленности работы и вертикальному уровню позиции есть некоторое количество корпоративных компетенций.

3. Недоступность оценки профессионального уровня. В системе оценки отсутствуют какие-либо кейсы, позволяющие оценить профессиональный уровень сотрудника, который в свою очередь возможно уже перешел на новый уровень своей компетенции, вследствие этого не сильно отобразился

в первой оценочной форме, предназначенной для оценки достижения целей. К примеру, работник был прошел дополнительное обучение, освоил новую программу, изучил язык. Системой оценкой не предусмотрено определение уровня фактических знаний.

4. Вероятная субъективность оценки начальника. То, собственно, что рассматривает работника практически один человек - его непосредственный начальник, имеет возможность воздействовать на объективность оценки. В случае если начальник оценивает кандидата довольно хорошо, оценки одного человека не всегда бывает достаточно, чтобы сформировалась достоверная картина. Для высококачественной оценки принципиально участие нескольких человек с различным взглядами и познаниями, которые дополняют комментарии друг друга.

4.1. У каждого начальника возможны «любимые» и «нелюбимые» работники, и, к сожалению, в некоторых случаях собственное отношение начальника необъективно влияет на оценку.

4.2. На практике имеются «добрые» начальники, которым неловко выделять недостатки подчиненных, чтобы никого не оскорбить и считают, что все трудности решат сами, в рамках собственного отдела. У них периодически имеются хорошие оценки в том числе и у тех сотрудников, о некомпетентности которых знает вся организации.

4.3. Не все руководители могут профессионально анализировать и оценивать кадры.

5. Не все руководители понимают важность процедуры. К сожалению, имеются такие, которые считают оценку не нужной тратой времени, «глупостью», относятся к ней крайне формально, так и не проведя встречу с сотрудником. Эта оценка в высшей степени не эффективна, так как не отражает заслуги работника и его желания в области профессионального развития, а также способна демотивировать работника.

К сожалению, установить была ли действительно проведена беседа руководителя с сотрудником нет возможности. Лишь только в случаях, когда о данном факте расскажет сам работник.

6. Не все работники понимают значимость процедуры.

Таким образом, возможно сделать вывод, что процедура оценки четко описана, ясна, формы адаптированы для работы.

Со стороны управления по работе с персоналом выделены контактные лица, которые имеют возможность ответить на любой вопрос.

Процедура разрешает трудиться с ней в любое время, не отвлекаясь от главной работы. Оценке подвергается каждый работник. В программной системе отображен целый штат, поэтому нельзя кого-либо пропустить, не оценив.

### 3 Совершенствование системы оценки персонала ООО «Трейд-Ком+»

#### 3.1 Разработка мероприятий по улучшению оценки сотрудников

Предлагается внедрение оценки на базе ключевых характеристик производительности труда работников.

Предлагаемый способ оценки персонала в ООО «Трейд-Ком+» позволяет оценить суммарное число набранных баллов сотрудником.

Предлагаемые направления аттестации в ООО «Трейд-Ком+»:

1. Исследование на знание основных положений нормативно-технической документации.

2. Участнику аттестации предлагается заполнить формы теста информацией на знание действующей нормативно-технической документации. За любой верный ответ проставляются баллы по такому принципу:

- «верно» - 2 балла;
- «частично правильно» - 1 балла;
- «не правильно» - 0 баллов.

Общее число баллов переводится в процентное соответствие.

Общепризнанная норма:

- 70% и выше - удовлетворяет;
- ниже 70% - негативный итог.

#### 2. Общение с подчиненными (для руководителей)

В процессе общения будет учтено:

- последовательность изложения;
- грамотность речи;
- навык работы;
- знание предмета разговора;
- умение осуществлять коммуникацию;
- грамотность и полнота ответов на вопросы.

По каждому аспекту проставляются баллы по такому принципу:

- владеет - 2 балла;
- владеет отчасти - 1 балл;
- не обладает - 0 баллов.

Общепризнанные нормы:

- 70% и выше - удовлетворяет;
- ниже 70% - негативный итог.

### 3. Отношение к работе.

Выделяются шесть критериев, которые характеризуют отношение к работе:

- компетентность,
- дисциплина,
- внешний вид,
- стремление к работе,
- аккуратность заполнения и сбережения документов,
- полнота ведения документов.

Компетентность, дисциплина и внешний вид регламентируется стереотипами поведения.

В процессе просмотра отчётов учитывается:

- полнота изложения;
- аккуратность заполнения;
- информация по аудиту (предоставляет начальник отдела).

По любому аспекту проставляются баллы по этому принципу:

- хорошо - 2 балла;
- средняя степень - 1 балл;
- ниже среднего - 0 баллов.

Общепризнанные нормы:

- 70% и выше - удовлетворяет;
- ниже 70% - негативный итог.

#### 4. Самооценка.

#### 5. План развития.

Аттестуемый работник планирует собственное развитие.

Задача работника - творчески подойти к выполнению поручения и защитить свой план. Материал рекомендуется предоставить в виде схем, графиков, таблиц или в любом ином виде, на усмотрение автора.

В процессе защиты плана по развитию будет принято во внимание следующее:

- реальное представление обстановки отдела;
- использование наглядных данных;
- целесообразность применения наглядных данных;
- общее видение развития отдела;
- конкретные предложения по развитию отдела.

По любому аспекту проставляются баллы по такому принципу:

- хорошо - 2 балла;
- средний уровень - 1 балл;
- ниже среднего - 0 баллов.

Общепризнанные нормы:

- 70% и выше - удовлетворяет;
- ниже 70% - негативный итог.

Основным содержанием деятельности работника является управленческая и организационная работа, призванная обеспечить требуемый уровень организованности и эффективного функционирования всех сфер общественной жизни. Применительно к управленческим системам, эффективность часто определяется как отношение положительных результатов (превышение желательных последствий над нежелательными) к допустимым затратам. Таким образом, систему управления можно считать эффективной, когда наилучший желаемый результат достигается в границах заданных временных и финансовых ресурсов.

В этом смысле эффективными могут считаться решения, результаты воплощения которых в процессе осуществления функции управления, позволяют приблизиться к намеченной цели при минимально возможных в данных условиях затратах ресурсов (финансов, времени, энергии и т.п.).

При этом, в понятие оцениваемого результата управленческой деятельности обычно входит вся совокупность последствий принятого решения, при определении его эффективности анализируются не только положительные эффекты, но и побочные, обратные, отрицательные последствия. Эффективным управлением принято считать такое, положительный эффект которого превышает эффект от нежелательных последствий.

Для того чтобы быть эффективными, решения, принимаемые в процессе осуществления функции управления, должны:

- быть реалистичными (реализуемыми), т.е. исходить из достижимых целей, реально доступных ресурсов, а также не содержать положений, вносящих риск неисполнения по причине порождаемых ими конфликтных ситуаций;

- включать в себя описание механизма практической реализации и мониторинга исполнения;

- приниматься с расчётом на возможность исполнения в условиях, связанных и уже протекающих процессов, а также вероятных нештатных ситуаций,

- обладать достаточной степенью гибкости, т.е. предоставлять возможности изменения способа достижения поставленных целей при наступлении для этого соответствующих объективных внешних или внутренних условий;

- предусматривать возможность проверки и контроля как по результату, так и в ходе процесса исполнения.

Определение любого вида эффективности управления опирается на критерии и показатели, которые отражают состояние объекта управления, полученного в результате управленческого воздействия.

Применение показателей результативности позволяет в форме конкретных значений качественных и количественных параметров зафиксировать цели и задачи.

Планирование и оценка степени фактического достижения целевых значений, показателей результативности позволяет повысить качество работы и установить связь между эффективностью их деятельности и системой мотивации и стимулирования их труда.

При этом в большинстве случаев на практике наиболее широко распространены методики планирования и оценки по ключевым показателям эффективности (KPI, Key Performance Indicators, KPI) и её «более продвинутой версии» - система сбалансированных показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC).

Система оценки результатов деятельности по KPI строится по принципу выбора и измерения наиболее важных показателей результативности, которые в максимальной (по экспертным оценкам) степени характеризуют своими количественными значениями ожидаемый конечный эффект, определяющийся поставленными целями.

ССП же, в свою очередь, представляет из себя не только систему измерения, но и систему управления, так как в ней, в отличие от системы KPI, больше внимания уделяется взаимосвязи отдельных показателей результативности между собой с целью оценки их совокупного (синергетического) влияния на конечный результат. Кроме того, система сбалансированных показателей обеспечивает обратную связь между внутренними процессами и его «внешними» KPI, необходимую для повышения стратегической эффективности деятельности и достижения поставленных целей.

Разработка и описание показателей результативности деятельности не всегда является простой задачей. Ведь ориентация работы на конечные результаты, которые выражаются в социальном и экономическом эффекте, делает довольно сложным определение персонального вклада конкретного работника в общий результат, тогда как для эффективного применения такого подхода показатели деятельности должны быть сформулированы максимально точно и однозначно. Дополнительную сложность в процесс определения показателей эффективности деятельности конкретного специалиста вносит и то обстоятельство, что деятельность сотрудника в значительной степени зависит и от окружающих его внешних факторов и обстоятельств, возможность влияния на которые, чаще всего, у конкретного специалиста объективно ограничена. Вот почему работа по выбору и описанию системы показателей эффективности, объективно оценивающих работу, является важной содержательной задачей.

Кроме того, при разработке системы (набора) показателей результативности важно правильно определиться с их количеством и степенью значимости каждого из них в совокупной оценке результатов деятельности. В данном аспекте разработки методики оценки необходимо придерживаться следующих правил:

- не завышать количество применяемых показателей эффективности во избежание чрезмерной сложности процедуры планирования, мониторинга и анализа их исполнения,

- не занижать вес отдельных показателей в общей системе оценки, чтобы сохранить понимание их значимости у объекта оценки,

- избегать ситуации, когда слишком малое число показателей результативности заставляет работать сотрудника только на достижение их плановых значений, упуская из внимания остальные функции из своего традиционного круга должностных обязанностей.

Показатели результативности деятельности могут выражаться как в количественной, так и в качественной форме. Однако, практика

подсказывает, что и «качественные» показатели (например, «обеспечение оперативности обработки входящих документов») оказываются эффективно работающим инструментом оценки только того, когда характеризуются количественными критериями (например, «снижение среднего времени обработки документа на 20%»).

Кроме того, количественные показатели результативности легче поддаются объективной оценке и снимают риск её зависимости от субъективных отношений «руководитель-подчинённый».

Процесс разработки и описания системы показателей оценки эффективности является чрезвычайно важным для практического доведения целей деятельности до его руководителя и сотрудников.

В таблице 3.1 приводится предполагаемая форма оценки работника.

Таблица 3.1 - Предлагаемая форма оценки работника

Вес	Фактор	Респондент 1	Респондент 2
30%	Качество работы Аккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества	НО	Х
10%	Планирование Способность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям	НО	О
25%	Организация Способность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов	Х	Х
15%	Руководство/Лидерство Способность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению	НО	Н
10%	Коммуникация Способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме	П	Х
10%	Отношение к работе Ответственность, способность работать с большой нагрузкой	Х	П
Итоговая оценка:		НО	Х
П (превосходно), О (отлично), Х (хорошо), НО (ниже ожидаемого), Н (неудовлетворительно)			

Так как на данном этапе мы только приступаем к разработке усовершенствованной системы оценки и аттестации персонала, то за основу

будет взята эта форма и в дальнейшем изменится и преобразится в уникальную форму, которая будет характерна для данного предприятия. В частности, она поможет нам повысить эффективность оценки и аттестации персонала, за счет разбития блоков оценки на блоки актуальности для каждой должности. То есть каждый блок будет нести определенный вес для разных должностей. Таким образом, мы уберем недостаток текущей системы, связанный с тем, что всех сотрудников оценивали с одинаковым весом тех или иных блоков. Рассмотрим таблицу 3.1.

Техническое обеспечение процесса оценки и аттестации персонала ООО «Трейд-Ком+» сопровождается совокупностью взаимосвязанных единым управлением технических средств сбора, регистрации, скопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а еще средств оргтехники. Решить задачи управления с наименьшими трудовыми и стоимостными расходами, с данной точностью и достоверностью, в поставленные сроки разрешает комплекс технических средств (КТС).

Эффективность функционирования процедуры аттестации персонала при применении КТС будет обеспечиваться за счет увеличения производительности труда персонала отдела. Например, за счет способности применения экономико-математических способов решения задач управления.

Результаты расчетов представлены в таблице 6.

Таблица 3.2 - Влияние отдельных факторов на результаты аттестации персонала

Факторы влияния	Сумма баллов	Удельный вес фактора, %	Удельный вес существенных факторов, %	Удельный вес не влияющих факторов, %
1. Трудовые усилия	6	22,2	20,0	28,6
2. Образование, опыт работы	10	37,1	50,0	-
3. Заинтересованность администрации в работнике	5	18,5	10,0	43,8
Итого:	ΣБот=27	100	100	100

Важным моментом считается образование и навык работы. Это характеризуется тем, собственно, что руководитель положительно относится к желаниям сотрудников повышать собственную квалификацию, получать высшее образование. Воздействие отдельных моментов на итоги аттестации представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Влияние отдельных факторов

Факторы влияния	Количество выборов	Удельный вес фактора, %
1. Ценность работника в глазах руководства	2	16,7
2. Образование, опыт работы	4	33,3
3. Занимаемая должность	2	16,7
4. Стаж работы на предприятии	1	8,3
5. Соблюдение трудовой дисциплины	2	13,3
6. Выполнение заданий руководителя в срок	4	26,7
7. Самостоятельность в решении поставленных задач	2	13,3
8. Выполнение смежных работ	3	20,0
9. Компетентность в области решаемой проблемы	4	26,7
ИТОГО:		100

Для разработки модели аттестации персонала из ранжированного ряда отбираются моменты, на долю которых приходятся наибольшие удельные веса, таким образом, чтобы в сумме приходилось чуть больше 50% всех выборов.

Список отобранных моментов, их номера в ранжированном ряду и удельные веса приведены в таблице 3.4.

Необходимо высчитать коэффициенты значительности отдельных моментов, выбранных из ранжированного ряда с внедрением матриц сравнения. В качестве профессионала, который

заполняет матрицы сравнения, выбирается руководитель того подразделения, чьи показатели мы считаем.

Таблица 3.4 - Ранжирование факторов, влияющих на результаты оценки персонала

Ранг фактора	Факторы влияния	Удельный вес, %
1	Образование, опыт работы	33,3
2	Компетентность в области решаемой проблемы	26,7
2	Выполнение заданий руководителя в срок	26,7
3	Выполнение смежных работ	20,0
4	Занимаемая должность	16,7
4	Ценность работника в глазах руководства	16,7
5	Соблюдение трудовой дисциплины	13,3
5	Самостоятельность в решении поставленных задач	13,3
6	Стаж работы на предприятии	8,3

Исходя из этих данных, можно получить данные, которые помогут руководителю подразделения установить окладную часть оплаты труда сотрудников. Так же эти данные помогут более полноценно охарактеризовать того или иного сотрудника в той или иной области деятельности.

Помочь руководителю выявить проблемные моменты, а также нацелить отдел аттестации и развития персонала на дальнейший курс работы с тем или иным сотрудником для повышения его квалификации и устранения тех моментов, в которых он проседал по балам в тестировании.

Итоги расчета коэффициентов значимости отдельных факторов представлены в таблице 3.5.

Для разработки оценок примем четырехбалльную шкалу, так как использование двухбалльной шкалы, буквально значило бы разделение специалистов на две группы: хороших и на плохих.

Таблица 3.5 - Расчет коэффициентов значимости для установления окладов

Факторы	Факторы			Всего баллов (Бот) i	Коэффициент значимости (КЗ) i
	1. Компетентность в области решение проблемы	2. Выполнение заданий в срок	3. Выполнение смежных работ		
1. Компетентность в области решаемой проблемы	1	2	2	5	0,56
2. Выполнение задания в срок	0	1	2	3	0,33
3. Выполнение смежных работ	0	0	1	1	0,11
ИТОГО:	5	3	1	Бот=9	1

При применении трехбалльной системы возможна ситуация, при которой работников отнесут к средней группе.

Очень размашистый спектр шкалы приводит к ужесточению субъективизма и усложняет оценку. Вследствие этого четырехбалльная шкала видится наиболее оптимальным вариантом для этих целей.

Характеристики, созданные для факторов, в наибольшей степени влияющих на оценку персонала, приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Набор факторов, влияющих на оценку персонала

Вариант	Словесное описание	Баллы
Фактор - выполнение смежных работ		
1	Невыполнение смежных работ и функций	1
2	До 5%, свыше	2
3	От 5% до 15%, свыше	3
4	От 15% до 30%, или свыше 30%, но с низким качеством	4
5	Свыше 30% фонда рабочего времени	5
Фактор - выполнение заданий руководителя		
1	Невыполнение заданий в срок	1
2	Выполнение заданий в срок, но с низким качеством	2
3	Досрочное выполнение заданий, но с низким качеством	3

4	Выполнение заданий в срок	4
Фактор - соблюдение трудовой дисциплины		
1	Прогул	1
2	Самовольный уход или опоздание без уважительной причины с замечаниями со стороны руководства	2
3	Самовольный уход или опоздание без уважительной причины без замечаний со стороны руководства	3
4	Отсутствие на рабочем месте по уважительной причине	4

Расчет комплексной оценки факторов можно рассчитать по формуле:

$$\Pi = k_1 \times p_1 + k_2 \times p_2 + \dots + k_i \times p_i,$$

где  $\Pi$  - комплексная оценка;

$K$  – квалификация работника;

$k_i$  - значимость  $i$ -го фактора;

$p_i$  - оценка  $i$ -го фактора.

Таким образом, возможно произвести формализованный расчет уровня квалификации работника ООО «Трейд-Ком+». Для оценки «К» принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

### 3.2 Определение социально-экономической эффективности от предложенных мероприятий

Разработка и внедрение проекта совершенствования организации оценки и аттестации персонала ООО «Трейд-Ком+» требует определенных инвестиций, поэтому необходимо определить его целесообразность и выявить лучший вариант. В связи с этим необходимо определить затраты для реализации проекта (Таблица 3.7.)

Для этого посчитаем затраты на приобретение программного оборудования, затраты на установку это самого оборудования, затраты на покупку или обновления оргтехники, а также не забудем учесть данные по

расходам на расходные канцелярские материалы, но также нужно учесть данные о стоимости внедрения данного проекта в компанию и сроки ее адаптации и принятия штатом компании.

Таблица 3.7 - Затраты на реализацию проекта

Вид затрат	Наименование единиц измерения	Сумма
Затраты на приобретение программного оборудования и оргтехники	руб./2016 г.	15 000
Затраты на установку программного оборудования и оргтехники	руб./2016 г.	1500
Срок использования проекта после его внедрения	2016 – 2020гг.	5
Ежегодное значение дохода, которое планируется получать после внедрения проекта	руб.	30 000
Текущие ежегодные затраты	руб.	8 000
Годовой дисконт	%	10

При оценке экономической эффективности проекта совершенствования организации оценки и аттестации персонала, используются следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход,
- индекс доходности,
- срок окупаемости, рентабельность инвестиций.

На основе таблицы 3.7. составим таблицу расчета показателей экономической эффективности (Таблица 3.8.).

Таблица 3.8 - Расчет показателей экономической эффективности

Периоды	Доходы	Текущие затраты, К	Ставка	СТ*D	СТ*K	ЧДД	ЧТС
2016(y=1)	0	15000	1,00	0	15000	-15000	-15000
2017(y=2)	22 000	1 500	0,91	20020	1365	-1365	-16365
2018(y=3)	22 000	0	0,83	18260	0	18260	1895
2019(y=4)	22 000	0	0,75	16500	0	16500	18395
2020(y=5)	22 000	0	0,69	15180	0	15180	33575
2021(y=6)	22 000	0	0,62	13640	0	13640	47215
Итого:	110000	16500		83600	16365	47215	

ЧДД – чистый дисконтированный доход показывает превышение интегральных экономических затрат над интегральными затратами. Как видно из таблицы 3.2 проект эффективен.

Индекс доходности рассчитывается по формуле 3.1:

$$I_D = (C_T * D) / (C_T * K) \quad (3.1)$$

где  $I_D$  - индекс доходности,

$C_T * D$  – произведение дохода на ставку,

$C_T * K$  – произведение затрат на ставку.

Соответственно, индекс доходности равен  $I_D = 83\,600 / 16\,365 = 5,01$ .

Рентабельность проекта показывает, какой доход приносит каждый вложенный рубль инвестиций. Показатель рассчитывается по формуле 3.2:

$$P = (I_D) / (n * 100\%) \quad (3.2)$$

где  $P$  - рентабельность,

$n = 5$  лет.

Рентабельность данной работы равна  $P = (5,1 - 1) / (5 * 100\%) = 0,0082$

Срок окупаемости является расчетной датой, начиная с которой чистая текущая стоимость принимает положительные значения и рассчитывается по формуле 3.3:

$$T = e(-) - (ЧТС(-) (ЧТС(e) - ЧТС(-)), \quad (3.3)$$

где  $T$  – срок окупаемости.

Срок окупаемости проекта равен:

$$T = 2 * (-16365) - (1895 - (-16365)) = 1,79$$

Таким образом, расчет показателей показал, что проект эффективен. Данное утверждение подтверждает индекс доходности, который больше 1. Из расчётов рентабельности видно, что проект приносит доход равный 0,0082 руб. на каждый вложенный рубль. Срок окупаемости меньше расчетного срока (5 лет), что означает эффективность проекта.

Структура затрат на разработку и внедрение проекта совершенствования организации оценки и аттестации персонала представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Структура затрат на разработку и внедрение проекта совершенствования организации оценки и аттестации персонала

Этапы разработки проекта	Удельный вес затрат, % к итогу
Технико–экономическое обоснование	10
Задание на организационное проектирование	15
Анализ организации процедуры аттестации	20
Организационный рабочий проект	30
Внедрение	25
Весь проект	100

Такая группировка затрат, представленная в таблице 3.3, нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов районной администрации.

Для систематизации предложенных мероприятий разработаем план нововведений, включающий наименование работ, срок выполнения, ответственного исполнителя и информационные ресурсы (Таблица 3.10.).

Таблица 3.10 показывает детальное внедрение проекта по дням, с учетом ответственных лиц и необходимых ресурсов. На основе плана сотрудники ООО «Трейд-Ком+» и отдел кадров могут использовать предложенные мероприятия эффективно, снижая рискованные ситуации и повышая продуктивность работы.

Оценка проекта совершенствования организации оценки и аттестации персонала требует определения не только экономических, но и социальных последствий его реализации. Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных, с социальной точки зрения, изменений на предприятии.

Таблица 3.10 - План внедрения мероприятий по совершенствованию организации оценки и аттестации персонала

Наименование работ	Срок выполнения (дни)	Ответственный исполнитель	Информационные ресурсы
Определение потребности во внедрении изменений	15	Заместитель начальника кадров	Информация о процедуре аттестации.
Сбор информации и анализ трудовых ресурсов, организации аттестации	20	Заместитель начальника кадров, представитель	Человеческие и технические средства
Приобретение необходимых документов, оборудования	5	Заместитель начальника кадров, программист	Материальные средства, информация о используемых методиках
Установка оборудования и знакомство с документацией	5	Заместитель начальника кадров, представитель	Технические средства, информация о применении оборудования и документов
Обучение персонала работе с документами и программным обеспечением	10	Программист, представитель	Технические средства, время на обучение, информация о работе программ.

К дополнительным преимуществам внедрения проекта совершенствования организации оценки и аттестации персонала можно отнести:

- обеспечение должностных лиц оргтехникой,
- повышение качества, оперативности и обоснованности информации,
- обеспечение сотрудников ООО «Трейд-Ком+» необходимой информацией,
- распределение обязанностей работников учреждения,
- формирование механизма обратной связи ООО «Трейд-Ком+» и отдела кадров.

Таким образом, мы предложили ряд мероприятий по совершенствованию организации оценки и аттестации персонала ООО «Трейд-Ком+»:

- введение новых документов (аттестационный лист, методические рекомендации и методические указания и др.) (приложение Г),

- редактирование используемых аттестационных документов,
- использование плана карьеры в качестве плана развития после аттестации (Приложение Е).

Предлагаемые нами события по совершенствованию организации оценки и аттестации персонала в ООО «Трейд-Ком+» обеспечивают стойкую и планомерную работу, определяющую эффективность управленческого процесса.

На сотрудников возлагается обязанность качественно выполнять должностные обязанности.

Благодаря внедрению мероприятий, планируется получить следующие результаты:

- экономия средств и уменьшение бюджета на внедрение других систем оценки персонала и отслеживания качества работы;
- увеличение мотивации служащих и, как следствие, высококачественное обслуживание;
- удержание покупателей и подъема продаж за счет роста клиентской лояльности;
- оперативное реагирование на всевозможные колебания показателя потребительской удовлетворенности;
- усиление позитивного имиджа предприятия.

## Заключение

Процедура оценки персонала «Трейд-Ком+» формализована, предназначена для всех сотрудников.

Цель реализации процедуры оценки:

1. провести анализ результатов деятельности сотрудников за прошедший период.
2. оценить знания и навыки сотрудников.
3. определить план профессионального и карьерного развития.
4. сформировать план деятельности на будущий период и индивидуальные цели для каждого сотрудника.

Предметом оценки являются уровень эффективности деятельности, а также степень развития профессиональных и корпоративных компетенций.

Процедура оценки четко описана, логично устроена, понятна, формы удобны для работы, со стороны управления по работе с персоналом выделены контактные лица, которые могут ответить на любой вопрос. Процедура позволяет работать с ней в удобное время, не отвлекаясь от основной деятельности. Оценке подвергается каждый сотрудник. В автоматизированной системе отображен весь штат, поэтому невозможно кого-то упустить, не учесть. Для сотрудников всех категорий по направлению деятельности и вертикальному уровню позиции существует несколько корпоративных компетенций.

В ходе проведенного анализа был предложен ряд мероприятий по совершенствованию организации оценки и аттестации персонала «Трейд-Ком+»:

- введение новых документов (аттестационный лист, методические рекомендации и методические указания и др.;
- редактирование используемых аттестационных документов;
- использование плана карьеры в качестве плана развития после аттестации (Приложение Е);

- проведение подготовительных бесед отдела кадров с сотрудниками «Трейд-Ком+»;

- введение новых методик оценки персонала;

- автоматизация документооборота по аттестации;

Для принятия эффективных решений в процессе осуществления функции управления, необходимо:

- исходить из достижимых целей, реально доступных ресурсов, а также не содержать положений, вносящих риск неисполнения по причине порождаемых ими конфликтных ситуаций;

- включать в себя описание механизма практической реализации и мониторинга исполнения;

- приниматься с расчётом на возможность исполнения в условиях, связанных и уже протекающих процессов, а также вероятных нештатных ситуаций,

- обладать достаточной степенью гибкости, т.е. предоставлять возможности изменения способа достижения поставленных целей при наступлении для этого соответствующих объективных внешних или внутренних условий;

- предусматривать возможность проверки и контроля как по результату, так и в ходе процесса исполнения.

Определение любого вида эффективности управления опирается на критерии и показатели, которые отражают состояние объекта управления, полученного в результате управленческого воздействия.

Применение показателей результативности позволяет в форме конкретных значений, качественных и количественных параметров зафиксировать цели и задачи.

## Библиографический список

1. 1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015).
2. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
3. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
4. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 20011. – 328 с.
5. Асмолов А. Г. Личность как предмет психологического исследования. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2015.
6. Афанасьев В. Я. Управление персоналом в рыночной экономике: Учеб. пособие. М., 2015.
7. Базаров Т. Ю., Яценко Т. В. Информация о проведении семинара «Центр оценки персонала» // Вестник. 2015. -№5.
8. Балашов Ю. К., Силин А. А. Формы и методы оценки работников // Труд за рубежом. 2013. - №4.
9. Бермант М. А., Силин А. А. Американские специалисты об аттестации служащих // Труд за рубежом. 2012.- №1.
10. Берщова Л. В. Оценка личного трудового вклада руководителя. / Справочник кадровика. 2015.- №1.
11. Борисова Е. Аттестация. Стоит ли игра свеч? // Организация управления персоналом. 2012.- № 4.
12. Борисова Е. Поведенческие ошибки при проведении аттестации. // Организация управления персоналом. 2012. - № 2-3.
13. Васькин А. А. Оценка эффективности управленческого труда. - М.: Компания Спутник, 2012.
14. Волгин А. П., Матирко В. И., Модин А. А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). М., 2012

15. Вортман М. А., Лившиц А. С. Управление персоналом в зарубежных фирмах: Текст лекций. Иваново: Ив.ГУ, 2015.
16. Герчиков В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО. 2012. - №6.
17. Герчиков В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО. 2012. - №6.
18. Деркач А. А., Марасанов Г. И. Психолого-акмеологическое консультирование управленческих кадров. М.: Изд-во РАГС, 2015.
19. Жиров А. П. Правовые аспекты аттестации руководящих работников и специалистов в промышленности. Автореф. канд. дисс. М., 2012.
20. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М.: Дело, 2015.
21. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015.
22. Методы и процедуры оценки и аттестации управленческих кадров // Кадры. 2015. - № 4.
23. Осипова Е. Критерии оценки персонала в компаниях с различными организационными культурами. // Образование и бизнес. -2012. № 14 (38).
24. Слезингер Г. Э. Организация труда фактор качественного улучшения деятельности и процветания предприятий и фирм (по материалам Международного коллоквиума) // Труд за рубежом. -2012.- №2.
25. Сорокина Н. П. Оценка деятельности персонала. / Справочник кадровика.- 2012.- № 1.
26. Спивак В. Методы отбора и увольнения персонала // Кадры,- 2015.- №6.
27. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. -М.: «НИС. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2015.

28. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. практ. пособие. 4-е изд.- М.: Дело, 2012.
29. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова.- М.: ИНФРА. М., 2015.
30. Фуколова Ю. Согласно нештатному расписанию. / Секрет фирмы. -2012.- №02 (11),
31. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации Учебно-практическое пособие. М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2012.

Формализованные факторы и их бальная оценка

Факторы	Оценка
1. Самостоятельность:	3
нуждается в руководстве, избегает брать на себя ответственность за принятые решения, стремится получить совет и поддержку со стороны	
Временами прибегает к поддержке начальника, принимает решение в нетрудных вопросах	1
Принимает самостоятельные продуманные решения, не нуждается в руководстве, ответственность за принятые решения несет сам	2
Даже в нестандартной ситуации оперативно принимает решения, может его обосновать, может проконсультировать и проконтролировать других	3
2. Инициативность:	4
Неинициативен, стремится получить помощь, нуждается в поддержке	
Нечасто проявляет инициативу	1
Инициативен	2
очень инициативен, часто выступает с предложениями	3
3. Коммуникабельность	3
Создает конфликтные ситуации, не способен поддерживать постоянный контакт с окружающими, неуживчив с сотрудниками, конфликтный-человек	
Не всякий раз способен поддерживать деловые контакты, замкнут, малоактивен в командной работе	1
Обладает навыком поддерживать контакт с людьми, активно сотрудничает с другими сотрудниками, оказывает помощь коллегам по работе	2
Способен поддерживать контакты, умеет создавать атмосферу коллективно-трудового энтузиазма, доверия и командной работы, пользуется большим авторитетом среди коллег	3
4. Умение работать с компьютером	4
Не обладает таким навыком как работа за компьютером	
Способен выполнять не сложные действия, с несложными программами	1
Способен выполнять достаточно сложные работы в профессиональных программах	2
Отлично владеет навыками работы на уровне пользователя-профессионала	3

Так хорошо владеет навыками компьютера, что однозначно у него потенциал IT специалиста	4
5. Соблюдение сроков выполняемых работ	5
Работу сдает после, Deadline-а, работает крайне медленно	
Работу сдает в день, Deadline-а, иногда после	1
Работу как правило сдает в сроки до, Deadline-а	2
Работу выполняет гораздо раньше, Deadline-а, старается взять на себя еще больше проектов.	3
6. Выполнение смежных работ	4
Исполняет только работы, соответствующие должностным обязанностям	
Изредка способен выполнить часть смежных работ	1
Постоянно выполняет часть смежной работы, помогает окружающим	2
Выполняет значительную часть смежных работ	3
7.Качество работы	4
Работа выполняется на низком уровне, качество оставляет желать лучшего.	
Работа характеризуется средним уровнем качества, в пределах нормы.	1
Работа выполняется на высоком уровне, переработка нормы и повышение качества.	2
Работа отличается высочайшим уровнем выполнения, данный сотрудник мастер своего дела.	3

Опросник

№	Вопрос	Ответы*					
		1	2	3	4	5	6
1	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения						
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее						
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем						
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы						
5	Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала						
6	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным						
7	При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них						
8	В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму						
9	Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение						
10	Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно						
11	В случае появления проблем с клиентом по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы						
12	В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении						
13	Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных сферах и эффективно использует эти данные						
14	Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности						
15	Не допускает ошибок даже в мелких деталях						
16	Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми						
17	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них						
18	Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций						

19	Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач								
20	Признает свою ответственность за результат								
21	Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях								
22	Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании								
23	Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения								
24	Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих								
25	В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения								
26	Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем								
27	Про активен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании								
28	Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом								
29	Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы								
30	Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов								
31	Мотивирует людей, основываясь на их результатах								
32	Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться								

\* Ответы:

1. — не имею информации;
2. — проявляется всегда;
3. — проявляется в большинстве случаев;
4. — проявляется примерно в половине случаев;
5. — проявляется редко;
6. — не проявляется никогда.

Мотивация к карьере

1. У вас есть конкретная цель карьеры?
2. Вы планируете свою карьеру?
3. Вы осознаете свои сильные и слабые профессиональные качества?
4. Вас интересует мнение значимых для вас коллег?
5. Вы меняете или пересматриваете цели своей карьеры на основании новой информации относительно вас или вашей ситуации?
6. Вы стремитесь к выполнению такой работы, которая направлена на достижение цели вашей карьеры?
7. Вы часто работаете сверхурочно?
8. Вы часто думаете о своей работе в свободное время?
9. Для вас важны ваше должностное положение, статус?
10. Вы повышаете свою профессиональную квалификацию на специализированных курсах?
11. Вы в курсе состояния дел вашей организации в целом?
12. Вы непосредственно участвуете в определении основных направлений вашей работы?
13. Вы посвящены в стратегические планы руководства вашей организации?
14. Вы поощряете сами себя по окончании конкретного рабочего задания?
15. Вы ставите перед собой сложные, но достижимые цели в своей работе, непосредственно связанной с карьерой?
16. Вы беретесь за выполнение заданий, по которым у вас отсутствует или не хватает информации?
17. Вы ищете возможности к взаимодействию с влиятельными лицами вашей организации?
18. Вы помогаете вашим коллегам по работе?
19. Вы устанавливаете дружеские взаимоотношения с коллегами из других подразделений вашей организации?
20. Вы можете выполнить свою работу в отсутствие вашего непосредственного руководителя?

Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_
2. Год рождения \_\_\_\_\_
3. Специальность \_\_\_\_\_
4. Образование \_\_\_\_\_
5. Стаж работы по специальности \_\_\_\_\_
6. Стаж работы на данном предприятии \_\_\_\_\_
7. Занимаемая должность, дата назначения \_\_\_\_\_
8. Повышение квалификации \_\_\_\_\_
9. Вопросы к аттестуемому и ответы на них \_\_\_\_\_
10. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии \_\_\_\_\_
11. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником \_\_\_\_\_
12. Оценка деятельности работников по результатам голосования \_\_\_\_\_  
 количество за \_\_\_\_\_ против \_\_\_\_\_
13. Рекомендации аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии (подпись) Фамилия, инициалы

Секретарь аттестационной комиссии (подпись) Фамилия, инициалы

Члены:

Дата аттестации

С аттестационным листом ознакомлен \_\_\_\_\_  
 (подпись, дата)

Бланк оценки деловых и профессиональных качеств работника, а также его  
трудоустройственной активности

Количество баллов

1. Фамилия, имя, отчество

2. Структурное подразделение

3. Общий стаж работы (количество лет)

(по данным кадрового учета)

\_\_\_\_\_

лет

4. Общий стаж работы по основной специальности (количество лет)

(по данным кадрового учета)

\_\_\_\_\_

лет

5. Стаж работы в организации (количество лет)

(по данным кадрового учета)

\_\_\_\_\_

лет

6. Наличие диплома о высшем (среднем специальном) образовании с  
отличием (да, нет)

(по данным кадрового учета)

\_\_\_\_\_

7. Наличие степени магистра (да, нет)

(по данным кадрового учета)

\_\_\_\_\_

8. Соответствует ли выполняемая работа базовой специальности (да,  
нет)

(по данным кадрового учета)

\_\_\_\_\_

9. Наличие дополнительного (помимо базового) образования (да, нет)  
(по данным кадрового учета)

\_\_\_\_\_

10. Менял ли работник место работы более одного раза в течение 5-ти лет (да, нет)

(по данным кадрового учета)

\_\_\_\_\_

11. Количество поощрений на протяжении всего срока работы в ОСП  
Тольяттинского почтамт

(по данным кадрового учета)

\_\_\_\_\_

12. Оценка сложности выполняемой работы

(по оценке вышестоящего начальника)

\_\_\_\_\_

баллов

13. Оценка склонности к рационализаторству

(по оценке вышестоящего начальника)

\_\_\_\_\_

баллов

14. Оценка склонности к конфликтности

(по оценке вышестоящего начальника)

\_\_\_\_\_

баллов

15. Оценка ответственности работника (по оценке вышестоящего  
начальника) \_\_\_\_\_

баллов

16. Оценка профессиональной компетентности (по оценке  
вышестоящего начальника)

\_\_\_\_\_

баллов

## Карьерный план заместителя руководителя объекта в ООО «Трейд-Ком+»

Сроки	Цели	Промежуточные цели
2016 год	Должность заместителя руководителя объекта	Выполнить план по выработке 3х месячного объема работ за месяц
2017 год	Должность руководителя объекта	Начать обучение по специальности «управление объектом»
2018 год	Должность главного начальника объектов	Получить степень магистра по специальности «Управление объектом»
2019 год	Должность заместителя руководителя филиалом	Пройти тренинг по развитию лидерских качеств
2020 год	Должность руководителя филиалом самарской или другой обл.	Получить диплом МВА