

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

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

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование процесса деловой оценки персонала
организации (на примере ООО «Мульти-Моторс»)»

Студентка

А.А. Шипова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,
д.э.н., доцент

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

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

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

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

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

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Шипова Анна Александровна

1. Тема «Совершенствование процесса деловой оценки персонала организации (на примере ООО «Мульти-Моторс»)»

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

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические основы деловой оценки персонала

1.1 Сущность, функции и критерии деловой оценки персонала

1.2 Методы проведения деловой оценки персонала

1.3 Основные этапы и направления совершенствования процесса деловой оценки персонала организации

2. Анализ процесса деловой оценки персонала ООО «Мульти-Моторс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Мульти-Моторс»

2.2 Анализ процесса деловой оценки персонала в организации

3. Мероприятия по совершенствованию процесса деловой оценки персонала ООО «Мульти-Моторс»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки персонала предприятия

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа результатов функционирования организации;;
 5. Графические данные по результатам анализа результатов функционирования организации;
 6. Предложения по совершенствованию процесса деловой оценки персонала организации;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.А. Шипова

(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»

_____ (подпись)
« _____ » _____ 2016 г.
С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Шиповой Анны Александровны
по теме «Совершенствование процесса деловой оценки персонала организации (на
примере ООО «Мульти-Моторс»)»

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

_____ (подпись)

М.О. Искосков

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

А.А. Шипова

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка А.А. Шипова.

Тема работы: «Совершенствование процесса деловой оценки персонала организации (на примере ООО «Мульти-Моторс»)».

Научный руководитель: д.э.н., доцент М.О. Искосков.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки персонала организации.

Объект исследования - ООО «Мульти-Моторс», основным видом деятельности которого является оказание услуг по ремонту автомобилей, предмет исследования – процесс деловой оценки персонала организации.

Методы исследования: синтез, системный анализ, статистическая обработка данных, процессное моделирование и т.д.

Границы исследования - 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе. Оценка персонала, призванная определить имеющийся уровень квалификации сотрудников, соответствие их профессиональных качеств, опыта и навыков требованиям занимаемой должности, является одним из основных инструментов повышения эффективности деятельности персонала предприятия, что обуславливает актуальность вопроса совершенствования данного процесса.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Мульти-Моторс».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников, двух приложений. Общий объем работы - 66 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы деловой оценки персонала	9
1.1 Сущность, функции и критерии деловой оценки персонала.....	9
1.2 Методы проведения деловой оценки персонала.....	17
1.3 Основные этапы и направления совершенствования процесса деловой оценки персонала организации.....	27
2 Анализ процесса деловой оценки персонала в ООО «Мульти-Моторс».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Мульти-Моторс»	35
2.2 Анализ процесса деловой оценки персонала в организации	44
3 Мероприятия по совершенствованию процесса оценки персонала ООО «Мульти-Моторс»	50
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса оценки персонала организации	50
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	55
Заключение	60
Библиографический список	62
Приложения	66

Введение

На сегодняшний день в динамично изменяющихся рыночных условиях для всех предприятий, не зависимо от их организационно-правовой формы, особо важной становится задача повышения конкурентоспособности, которую невозможно решить без высококвалифицированных специалистов – персонала организации, являющегося ключевым ресурсом при достижении устойчивого функционирования. Одним из основных инструментов повышения эффективности деятельности персонала предприятия, как показывает практика, является проведение деловой оценки, призванной определить имеющийся уровень квалификации сотрудников, соответствие их профессиональных качеств, опыта и навыков требованиям занимаемой должности.

Анализ литературных источников, тематика которых тесно связана с исследуемым вопросом, показал, что значительное количество их посвящено описанию отдельно взятых аспектов оценки персонала, в связи с чем имеет место достаточное множество вопросов, связанных с разработкой и внедрением концептуальных и методических подходов к проведению процесса деловой оценки персонала. Данный факт обусловил актуальность темы бакалаврской работы.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки персонала организации.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы деловой оценки персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Мульти-Моторс»;
- провести анализ процесса деловой оценки персонала ООО «Мульти-Моторс»;

– разработать мероприятия по совершенствованию процесса деловой оценки персонала ООО «Мульти-Моторс».

Объектом исследования выступает предприятие ООО «Мульти-Моторс», основным видом деятельности которого является оказание услуг по ремонту автомобилей, предмет исследования – процесс деловой оценки персонала организации.

Методологическая база для анализа представлена учебной и научной литературой по управлению персоналом, менеджменту, экономике предприятия; статьями и публикациями в периодической печати; нормативно-правовыми актами, регламентирующими деятельность предприятий в данной области.

В качестве теоретической базы работы были использованы труды отечественных и зарубежных ученых, таких как А.Я. Анцупов, Е.И. Барышникова, Е.А. Борисова, А.А. Вучкович-Стадник, В.М. Даринская, В.Е. Хруцкий и др.

Информационную базу составили данные отчетных документов ООО «Мульти-Моторс» за 2013-2015 гг.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки персонала организации.

При выполнении работы применялись следующие методы исследования: синтез, системный анализ, статистическая обработка данных, процессное моделирование и т.д.

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

1 Теоретические основы деловой оценки персонала

1.1 Сущность, функции и критерии деловой оценки персонала

На сегодняшний день человеческие ресурсы являются одним из важнейших конкурентных преимуществ предприятий независимо от их отраслевой принадлежности, чем обоснована необходимость наличия эффективных инструментов управления персоналом, которым, в частности, относится его оценка.

В трудах исследователей по данному направлению и специалистов, практикующих в области кадрового менеджмента, сформирован определенный комплекс знаний об оценке персонала, при этом в последние годы рассматриваемый процесс стал активно развиваться на рынке в качестве одной из широко востребованных и предоставляемых услуг, однако в науке остается множество вопросов, недостаточно полно изученных и разработанных в теоретическом и практическом планах, что обуславливает целесообразность обобщения и систематизации имеющихся данных. К примеру, на основании анализа научных трудов отдельных ученых в области управления человеческими ресурсами, имеются расхождения в трактовке самой дефиниции «оценка персонала» (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Определения дефиниции «оценка персонала»

№ п/п	Автор	Определение
1	П. В. Журавлев, С. А. Карташев, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов	оценка потенциала работника и его индивидуального вклада в деятельность организации [24]
2	А.Я. Кибанов	процесс, основной целью которого является установление соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям занимаемой им должности (рабочего места) [28]
3	Е. Рудавина, В. Екимасов	процедура, проводимая в очной или заочной форме, основная задача которой – формулирование ответов на поставленные заказчиком данной процедуры вопросы [37]

Продолжение таблицы 1.1

4	В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев	система периодической (регулярной) оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы (за установленный период) в соответствии с целями (стандартами) и задачами (результатами) деятельности, соответствующими занимаемой им должности [44]
5	Н. П. Беяцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш	запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности [8]
6	Е. А. Борисова	процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью формирования информационной базы для принятия управленческих решений [10]

Таким образом, деловая оценка персонала представляет собой процедуру определения эффективности выполнения сотрудниками организации закрепленных за ними функциональных обязанностей, заключающуюся в сборе и систематизации информации, характеризующей работников и полученные ими результаты (за установленный период – месяц, квартал, год), и направленную на получение сведений, составляющих основу для принятия управленческих решений в кадровом менеджменте.

Особое значение исследуемому процессу придает выполнение им функции связующего звена между всеми элементами системы управления персоналом (см. рис. 1.1) [4, 11].

Исходя из данных рисунка 1.1, можем утверждать, что процесс деловой оценки персонала и его результаты являются основополагающими для основных аспектов кадрового менеджмента, в том числе:

1. прием на работу (установление степени подготовки кандидата к выполнению функциональных обязанностей в рамках вакантной должности, определение наличия у него личных и профессиональных качеств для прогнозирования возможного уровня эффективности деятельности претендуемого);

2. планирование карьеры (определение степени способности сотрудника к обучению и переподготовке, необходимых при смене должности и выполнении новых для него функций);

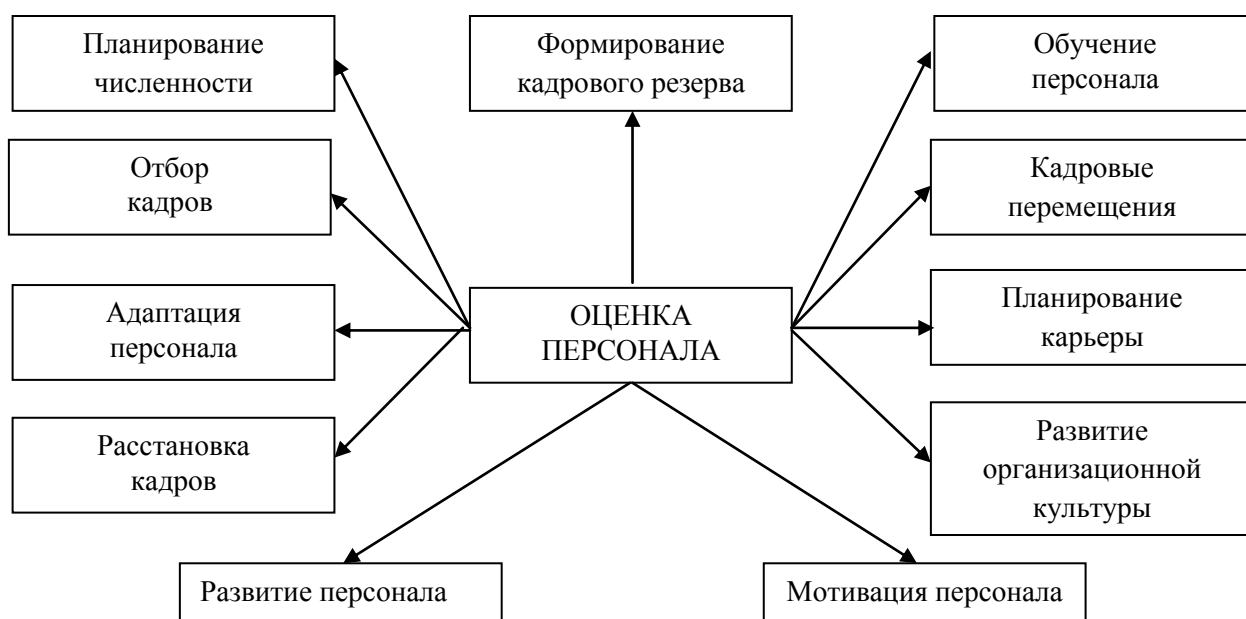


Рисунок 1.1 – Место процедуры оценки персонала в системе управления персоналом организации

3. обучение (оценка уровня профессиональной компетентности, определение наличия соответствующих данной должности знаний и навыков, установление возможного направления развития сотрудника);

4. реорганизация (определение наличия способности адаптации персонала к новым условиям работы с целью выбора наиболее гибких и адаптивных специалистов для дальнейшего сотрудничества);

5. сокращение и увольнение (прогнозирование перспективных направлений деятельности для сотрудника и предоставление рекомендаций для дальнейшего успешного трудоустройства);

6. поощрение (разработка и формализация мер, определяющих величину премиальных и компенсационных выплат сотрудникам).

Таким образом, основное назначение осуществления процедуры деловой оценки персонала заключается в регулярном и оперативном обеспечении субъекта управления объективной и своевременной информацией о состоянии и тенденции изменения профессиональных компетенций сотрудников и

кадрового потенциала организации в целом, в связи с чем выделяют следующие цели оценки персонала:

1. аттестационная (установление степени соответствия профессиональных и личностных качеств каждого из сотрудников требованиям занимаемой ими должности);
2. диагностическая (оптимизация мероприятий, направленных на повышение кадрового потенциала организации в целом и каждого сотрудника в частности) (см. рис. 1.2).

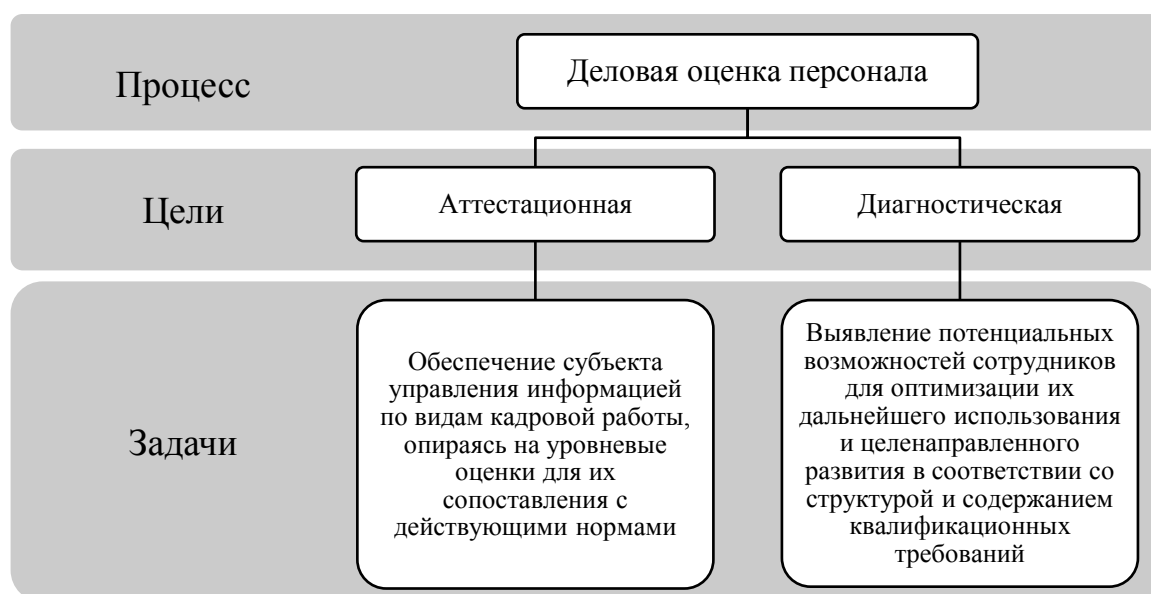


Рисунок 1.2 – Основные цели и задачи деловой оценки персонала

Следует отметить, что процедура деловой оценки должна осуществляться в соответствии с важнейшими принципами, гарантирующими ее эффективность, при этом выполнение установленных требований достигается путем соблюдения ряда рекомендаций (см. табл. 1.2) [14].

Таким образом, технология проведения процедуры деловой оценки персонала будет максимально эффективна в том случае, когда исходные данные (нормативные документы, личные дела сотрудников, должностные инструкции, профессиограмма оцениваемого сотрудника, заполненные им

анкеты, выполненные тесты, результаты предыдущих оценок и т.д.) будут оценены экспертами в соответствии с приведенными принципами и с соблюдением представленных рекомендаций.

Таблица 1.2 – Принципы проведения процедуры оценки персонала

№ п/п	Принцип	Значение	Рекомендации
1	Объективность	отсутствие зависимости от конкретных точек зрения и частных мнений	выполнение социологического анализа предмета оценки и привлечение необходимого числа экспертов в данной области
2	Прозрачность		применение системы адресных отчетов – предоставление результатов процедуры всем заинтересованным сторонам в определенной форме и с соответствующим содержанием
3	Надежность	относительная свобода от влияния случайных факторов, но значимость в структуре должностных обязанностей	широкий спектр оцениваемых показателей и объективность применяемых критериев и шкал
4	Диагностичность		согласование комплекса получаемых оценок с совокупностью факторов, определяющих их значение
5	Достоверность	правдивость, полнота и значимость по содержанию профессиональной деятельности сотрудника в соответствии с выполняемыми им функциями	необходимость наличия результатов апробации и стандартизации процесса оценки персонала
6	Валидность		включение в перечень оценочных показателей всех характеристик, которые определяют уровень эффективности и результативности деятельности сотрудника
7	Прогностичность	обеспечение возможности составления прогноза уровня эффективности деятельности сотрудника в перспективе	обеспечение регулярности проведения процедуры деловой оценки персонала с целью формирования сведений о динамике и тенденциях профессиональных и личностных характеристик сотрудников для составления прогноза их развития и продвижения на перспективу
8	Комплексность	оценка сотрудников как отдельных элементов организации, а также связей между ними и потенциала предприятия в целом	Обобщение оценок отдельных сотрудников; наличие базы данных о результатах предыдущих процедур оценки персонала; дополнительное оценивание социальной и технологической

Для более точного определения значения оценки персонала целесообразно обозначить основные функции, выполняемые данным процессом, причем в рассматриваемом вопросе мнения исследователей различны. К примеру, Е. Б. Моргуновым выделяется две группы функций оценки кадров:

1. структурирующие (оценка качества работы, выполняемой сотрудником, актуализация существующих должностных инструкций, регулярное уточнение содержания выполняемых функций, обоснование изменения оплаты труда, объединение формальной и неформальной структур организации);

2. мотивирующие (создание конструктивного конфликта для активизации внутреннего соревнования и мотивирующих факторов труда, установление целей развития сотрудника и т.д.) [31].

При этом на практике, как правило, применяется классификация функций, выполняемых процедурой деловой оценки персонала, представленная на рисунке 1.3 [29].

Необходимо отметить, что в процессе проведения процедуры деловой оценки персонала с целью повышения ее обоснованности, объективности и достоверности следует учитывать влияние на содержание и конечные результаты профессиональной деятельности сотрудников различных факторов, сгруппированных по следующим признакам:

– естественно-биологические (особенности пола, возраста, состояния здоровья, умственных и физических способностей, климата, географической среды, сезонности и т.д.);

– социально-экономические (состояние экономики в государстве, правовые нормы, квалификация работников, уровень мотивации труда, уровень жизни и социальной защищенности);

– технико-организационные (уровень организации производства и труда, условия труда, объемы и качественные характеристики

информационной базы, применение на практике достижений научно-технического прогресса и т.д.);

– социально-психологические (состояние морального климата в коллективе, психофизиология сотрудников и т.д.);

– рыночные (развитие экономики и предпринимательства, степень конкуренции, либерализация цен, уровень инфляции и безработицы и т.д.)

[30].



Рисунок 1.3 – Основные функции процедуры деловой оценки персонала

С целью получения в результате оценки более достоверных результатов необходимо объективно определить комплекс показателей (критериев), по которым будет проводится процедура оценки. Критерий оценки персонала представляет собой установленное значение той или иной характеристики персонала, относительно которого будет определяться

степень соответствия полученных результатов труда предъявляемым требованиям. При этом данные показатели могут быть характеристикой как общих, так и специфических норм труда и поведения. Как правило, выделяют следующие группы критериев, используемых при оценке персонала (см. рис. 1.4) [34].

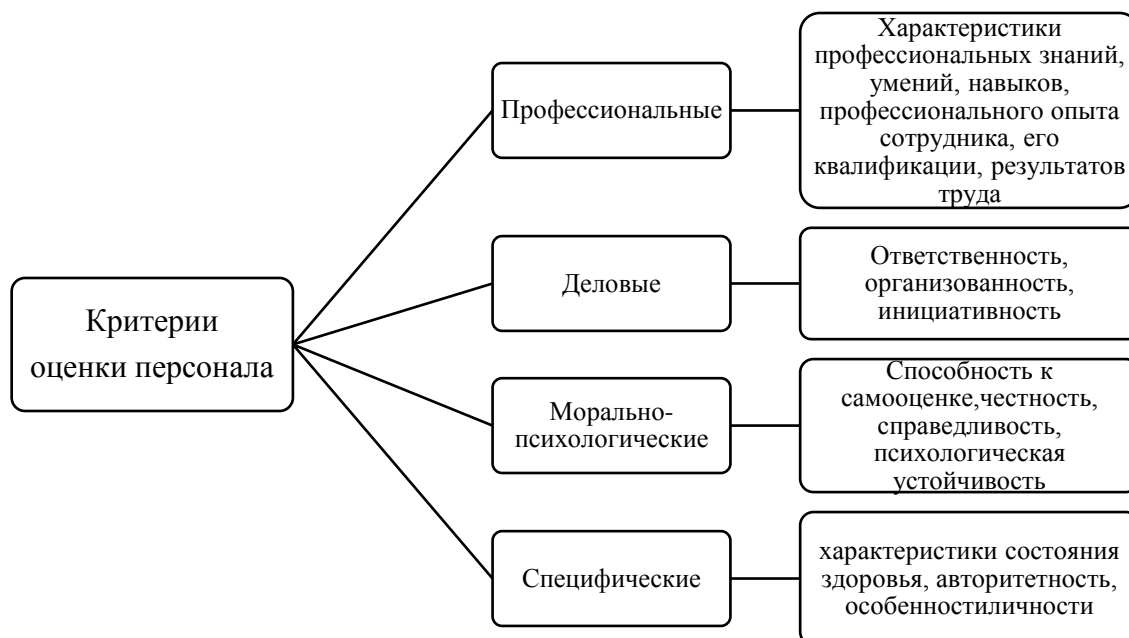


Рисунок 1.4 – Критерии оценки персонала

Также следует принимать во внимание, что в процессе проведения процедуры деловой оценки персонала применяется совокупность показателей, условно разделенных на две группы:

- прямые, или количественные (характеризуются низкой трудоемкостью измерения и, как правило, фиксируются заранее для определения в дальнейшем на их основе степени достижения поставленных целей);
- косвенные (не поддаются количественному измерению; характеризуют факторы, которые косвенно влияют на достижение результатов труда сотрудника).

С учетом изложенного выше, процесс проведения деловой оценки персонала можно представить следующим образом (см. Прил. А).

Таким образом, проведение процедуры деловой оценки персонала является важным аспектом управленческой деятельности, т.к. сотрудники организации являются ключевым ее ресурсом, и, следовательно, оказывают непосредственное влияние на результаты функционирования предприятия.

1.2 Методы проведения деловой оценки персонала

Важным аспектом при планировании и проведении процедуры деловой оценки персонала является выбор методов оценки, которые принято разделять на две группы: количественные и качественные [23].

Характерными чертами количественных методов оценки персонала являются формализация, выражаемая в ориентации на исследование строго определенных анализируемых переменных и их измерении, и массовость, т.к., как правило, использование данного вида методов оценки персонала предполагает статистическую обработку значительного объема получаемой информации.

Одним из наиболее распространенных видов количественных методов оценки персонала является анкетирование, в процессе которого сотрудник (в случае приема на работу – кандидат на должность) письменно отвечает на вопросы опросного листа (анкеты), при этом вопросы в анкете могут быть открытыми (предполагают свободный, раскрытый ответ) и закрытые (ответ предполагает выбор варианта из предложенных). Простота применения и низкая трудоемкость обработки полученных данных обеспечивает возможность использования данного метода в качестве отдельного инструмента и в виде составляющей комплексной оценки персонала (например, в рамках системы «360 градусов»: анкетирование руководителя, коллег, подчиненных и клиентов значительно сокращает время как респондентов, так и сотрудника, занимающегося обработкой полученных сведений).

Видом анкетирования, относительно часто применяемым на практике, являются личностные опросники, представляющие собой класс психодиагностических методик, которые предназначены для выявления степени выраженности у сотрудника (кандидата на должность) определенных личностных особенностей. Согласно форме опросников, их суть заключается в списках вопросов, на которые ответы испытуемого представлены количественно. Как правило, данный метод используется при диагностике особенностей характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационной и эмоциональной сфер. Наиболее распространенными методиками в данном случае являются:

1. Многофакторные личностные опросники, основное предназначение которых - описание комплекса индивидуально-личностных характеристик (см. табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Виды многофакторных личностных опросников

№ п/п	Вид опросника	Содержание
1	Опросник Кеттела (16-PF):	Основные факторы: - общий уровень интеллекта; - уровень развития воображения; - эмоциональная устойчивость, - степень тревожности; - наличие внутренних напряжений; уровень развития самоконтроля; - степень социальной нормированности и организованности; - открытость, степень доминирования – подчиненности и т. д.
2	Опросник MMPI	Основные факторы: - шкала соматизации тревоги и депрессивных тенденций, - реализация эмоциональной напряженности в непосредственном поведении, - выраженность мужских/женских черт характера, - отрицание тревоги, - установление социальных контактов.
3	Опросник FPI	Цель создания – применение в прикладных исследованиях на основе учета опыта построения и использования наиболее распространенных опросников (16PF, MMPI, EPI и др.). Основное предназначение - диагностика психических состояний и свойств личности, имеющих первостепенное значение для процесса социальной, профессиональной адаптации и регуляции поведения.

4	Характерологический опросник Леонгарда	Основное предназначение – выявление типа характера (демонстративный, , педантичный, возбудимый, , , тревожно-боязливый, аффективно-экзальтированный, эмотивный и др.).
---	--	--

2. Опросники мотивационных особенностей, к которым относятся:

– опросник Реана (диагностика мотивации к достижению успеха и избеганию неудач);

– тест на педантичность (диагностика уровня педантичности, при этом термин «педантичность» принимает два значения: первое – стремление следовать принятым формам, соблюдение незначительных аспектов с упущением сущности процесса; второе - исполнительность, ответственность, добросовестное отношение к обязанностям, строгость и точность, стремление к истине).

3. Опросники психического благополучия (оценка уровня нервно-психической адаптации, тревожности, нервно-психической устойчивости, невротизации, социальной адаптации). Данный вид содержит:

– методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге (американские доктора Холмс и Раге, изучая зависимость заболеваний от стрессовых событий более чем у пяти тысяч пациентов, пришли к выводу, что психические и физические болезни, как правило, обусловлены определенными изменениями в жизни человека, на основании чего была составлена шкала, согласно которой каждому значимому жизненному событию соответствует определенное число баллов в зависимости от степени его стрессогенности);

– методика экспресс-диагностики невроза Хека и Хесса (предварительная и обобщенная диагностика вероятности невроза); ш

– шкала реактивной и личностной тревожности Спилбергера (выявление уровня личностной и реактивной тревожности).

4. Опросники самоотношения (изучение особенностей отношения сотрудника к самому себе) включают:

- методика самооценки личности (Будасси) (определение уровня самооценки);
- опросник Стефансона (применяется при изучении представлений работника о себе самом; достоинство данной методики заключается в проявлении испытуемым собственной индивидуальности).

5. Опросники темперамента представлены следующими видами:

- личностный опросник Айзенка (диагностика личностных параметров, нейротизма и экстраверсииинтроверсии);
- опросник Стреляу (диагностика силы процессов возбуждения, торможения, подвижности нервных процессов).

6. Опросники ценностей (тест Рокича «Ценностные ориентации» - прямое ранжирование ценностей).

7. Опросники эмоциональных особенностей включают:

- тест «Эмоциональное выгорание» (выявление степени психологической защиты в форме «эмоционального выгорания» (данная методика особенно актуальна для работников, задействованных в сфере взаимодействия с людьми);
- шкала оценки значимости эмоций (методика предложена Б.И. Додоновым; основное направление - выявление эмоциональных состояний человека, доставляющих ему удовольствие).

8. Тесты на активность поведения (методика «Выход из трудных жизненных ситуаций» - определение доминирующего способа решения жизненных проблем).

Наряду с анкетированием важным количественным методов оценки персонала являются тесты способностей, представляющие собой специально подобранную стандартизованную совокупность заданий, служащую для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи. Для выявления специфических способностей, например, к определенным видам

деятельности (медицине, технике, юриспруденции, образованию и т.д.) разрабатываются специальные тесты. Зачастую на практике применяются следующие методы:

- тест структуры интеллекта Амтхауэра (определение способности к абстрактному мышлению, памяти, пространственному воображению, математическому мышлению, образованию суждений и т.д.);
- тест Гилфорда (измерение социального интеллекта, являющегося профессионально важным качеством, возможности прогнозирования успешности персонала);
- тест Равена (оценка интеллекта и возможность составления представления о способности сотрудника к систематизированной, планомерной, методичной деятельности на основе прогрессивных матриц) [32].

Однако необходимо учитывать, что перечисленные способы проведения оценки персонала не обеспечивают в достаточной мере сведений для получения объективных результатов, что обосновывает необходимость дополнений другими источниками информации, в связи с чем с целью формирования достоверных и обоснованных сведений об итогах процедуры оценки персонала целесообразным является комплексное применение количественных и качественных методов.

Качественные методы оценки персонала зачастую не формализованы, и основной их целью является получение сведений посредством детального исследования небольшого объема информации. Наиболее часто применяемым на практике качественным методом оценки персонала является интервью (общение независимого, не проявляющего личного отношения интервьюера и сотрудника), основные виды которого представлены в таблице 1.4 [3, 36].

Традиционный анализ документов также является одним из качественных методов проведения оценки персонала и заключается в исследовании резюме, рекомендательных и сопроводительных писем,

документов об образовании (дипломы, сертификаты, квалификационные свидетельства), научно-исследовательских и публицистических работ и т.д.

Таблица 1.4 – Виды интервью

№ п/п	Вид опросника	Содержание
1	Биографическое интервью	основано на информации о трудовом опыте сотрудника (кандидата на должность) и стиле его работы; как правило, сведения о профессиональной деятельности формируются в обратном хронологическом порядке; осуществляется оценка текущего (потенциального) вклада сотрудника (кандидата на должность) в деятельность организации и соответствия его компетентности требованиям занимаемой должности, при этом необходимым условием является обеспечение для всех оцениваемых равных условий; преимущество – возможность сотрудника (кандидата на должность) проявить свои лучшие профессиональные и личностные качества
2	Поведенческое интервью	состоит из структурированного перечня вопросов, составленных с целью выявления уровня профессионального опыта или способностей; основным преимуществом данного подхода является ориентация на специализированные навыки, имеющими особое значение для конкретной должности; однако зачастую при формировании комплекса вопросов уделяется недостаточно внимания аспектам общей профессиональной подготовки сотрудника (кандидата на должность), что может стать причиной необъективности итоговой оценки персонала
3	Ситуационное интервью	базируется на разработке соответствующих должности ситуационных задач, решение которых (модель своего поведения и способ выхода из указанной ситуации) предлагается описать оцениваемому сотруднику(кандидату на должность); преимущество – возможность в процессе интервью оценить соответствие социальных и профессиональных взглядов оцениваемого политике организации, ее ценностям, принятым моделям поведения
4	Проективное интервью	формулирование вопросов, предлагающих сотруднику (кандидату на должность) охарактеризовать окружающих (или какого-либо персонажа); суть - человек склонен проектировать личный жизненный опыт на действия других людей, вымышленные ситуации, персонажей и т.п.

Необходимо отметить, что с развитием кадрового менеджмента и совершенствованием процедуры оценки персонала на практике нашли применение способы оценки, сочетающие в себе признаки качественных и количественных методов оценки. Так, к данной группе относятся бизнес-кейсы – детальное описание реально сложившейся ситуации (в прошлом или

текущем периоде) в одной из организаций. Как правило, бизнес-кейс содержит данные о внешнем окружении и внутренней среде предприятия, произошедшие за определенный промежуток времени изменения, а также формулировку проблемы, решение которой необходимо сформировать оцениваемому сотруднику (кандидату на должность). В данном случае, с одной стороны, метод оценки базируется на типичности рабочей ситуации и прагматичности предлагаемых вариантов ответа, с другой – имеет место возможность выявления системы нестандартных подходов к решению профессиональных задач, определяющая степень креативности сотрудника (кандидата на должность).

Таким образом, на сегодняшний день существует значительное количество методов проведения деловой оценки персонала, которые, как правило, интегрируются специалистами кадрового менеджмента в комплексные системы оценки, к числу которых можно отнести:

- Management by Objectives (MBO) – управление результативностью (формирование списка ключевых задач для сотрудника в едином стандарте, включающем наименование, описание и весомость задачи, планируемые и фактические показатели ее выполнения, при этом следует учитывать тот факт, что выполнение каждой задачи должно поддаваться измерению; по окончании установленного периода осуществляется оценка достижения каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана лично сотрудником и его руководителем);

- Performance management (направлена как на оценку результата, так и на учет «средств», посредством которых он достигнут, – личных качеств сотрудников);

- система «360 градусов» (опрос коллег, руководителей, подчиненных и клиентов сотрудника в процессе процедуры оценки, что в результате обеспечивает снижение субъективности результата оценки);

– Assessment Center (основан на комплексной оценке сотрудника по компетенциям и, следовательно, большем внимании к его личностным и профессиональным качествам) [6, 15, 18].

Как показывает практика, для отечественных предприятий наиболее приемлемой и распространенной системой оценки персонала является аттестация, представляющая собой процедуру определения соответствия квалификации, имеющихся практических навыков, личностных и профессиональных качеств сотрудника требованиям занимаемой им должности.

Порядок проведения аттестации устанавливается трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, а также локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников.

Как правило, вопрос о необходимости проведения аттестации, периодичность и порядок её проведения решается на локальном уровне посредством утверждения Положения об аттестации, т.е. нормативной базой для проведения оценки персонала, в данном случае, являются Положение о персонале предприятия и Положение о периодической оценке персонала предприятия (аттестации).

Основные цели проведения аттестации представлены на рисунке 1.5, принципы – в таблице 1.5.

Таблица 1.5. – Основные принципы проведения аттестации персонала

№ п/п	Принцип	Содержание
1	Гласность	Предоставление сотрудникам информации о порядке и методике проведения аттестации
2	Демократизм	Учет всей совокупности мнений в процессе подведения итогов аттестации
3	Результативность	Оперативная реализация мер, принятых на основе результатов аттестации
4	Объективность	Равные условия для всех аттестуемых, принятие решений простым большинством голосов



Рисунок 1.5 – Основные цели проведения аттестации персонала

Аттестация, как отдельный вид системы оценки персонала организации, имеет определенные характеристики (см. рис. 1.6) и положительные эффекты от ее проведения (см. рис. 1.7) [10, 23, 27].



Рисунок 1.6 – Основные характеристики аттестации персонала

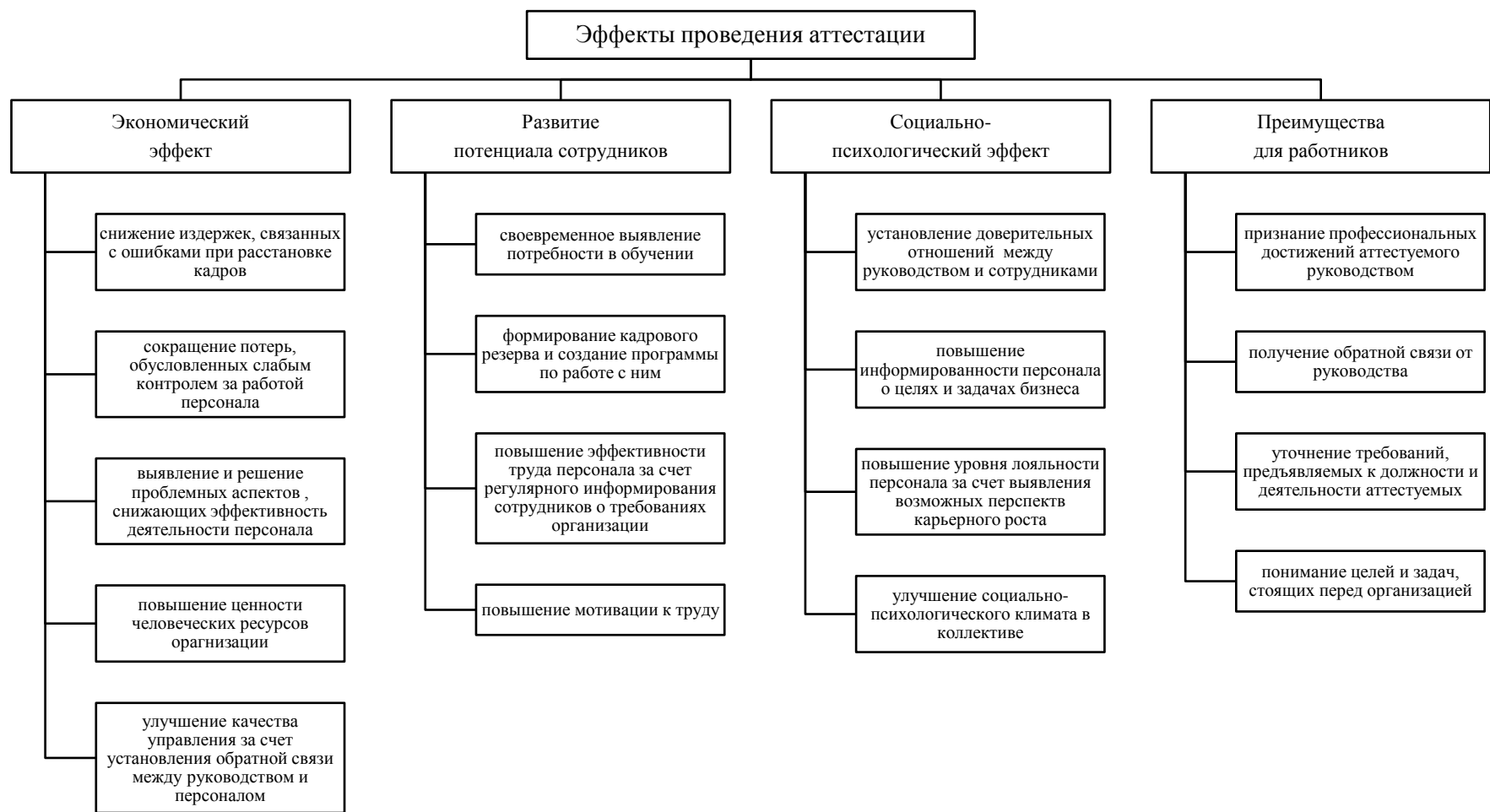


Рисунок 1.7 – Положительные эффекты проведения аттестации персонала

Таким образом, аттестация персонала представляет собой юридическую основу для переводов, продвижений по службе, награждений, определения величины заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Данный вид системы оценки персонала направлен на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом.

Целесообразно отметить, что важным аспектом при разработке методического инструментария оценки персонала является его адаптация к текущей ситуации в организации, при этом важное значение имеют профессиональная компетенция специалиста, возглавляющего процесс деловой оценки персонала, т.к. решение данной задачи требует от него как определенных личностных качеств, так и соответствующих знаний и компетенций в данной профессиональной области.

1.3 Основные этапы и направления совершенствования процесса деловой оценки персонала организации

Для более детального представления сущности процесса деловой оценки персонала целесообразно рассмотреть содержание и специфические особенности каждого из его этапов, к которым относятся [33]:

1. Обучение экспертов и проведение подготовительных мероприятий для руководителей. При этом необходимо выполнение следующих требований:

- обеспечение полноты знаний и формирование компетенций у экспертов относительно процесса заполнения оценочных листов и анализа полученных данных;
- четкое толкование используемых материалов;
- простота и доступность обработки и анализа получаемых сведений;

– фиксирование результатов каждого этапа оценки персонала с целью упрощения процедуры анализа всего комплекса информации и внесения корректив в оценочные процедуры по результатам предварительной оценки.

2. Определение целей и объектов оценки. Как отмечалось ранее, цель проведения оценки персонала может быть аттестационной или диагностической. Однако следует также специфику условий проведения данной процедуры: прием на работу, планирование карьеры, обучение, реорганизация, сокращение и увольнение, поощрение.

3. Установление стандартов и норм. Иными словами, с целью получения наиболее объективных результатов оценки персонала необходимо обеспечить проведение указанной процедуры нормативными документами, являющимися базой для сравнения с ними получаемых, фактических показателей.

4. Разработка системы критериев оценки, определение ключевых показателей. Результат данного этапа – определение системы критериев, по которым будет осуществляться оценка персонала, для чего целесообразно проведение предварительного анализа информации о сотрудниках организации, соответствующего целям и задачам оценки. Наиболее распространенная структура компонентов для формирования системы критериев оценки персонала представлена на рисунке 1.8.

5. Выбор методов и инструментов оценки (с учетом специфики сложившейся ситуации в организации, условий проведения оценки, характерных особенностей требований, предъявляемых к конкретной должности).

6. Формирование экспертной группы для проведения предварительной оценки персонала. Зачастую данный этап осуществляется произвольно. Но в случаях, когда оценке подвергаются сотрудники разных уровней организационной иерархии предприятия, в состав экспертной группы по проведению предварительной оценки персонала необходимо

включать сотрудников верхнего и среднего уровня (заместители директора, руководители подразделений и т.д.), а также представителей из числа специалистов (рабочие, стажеры, практиканты и т.д.).



Рисунок 1.8 – Структура компонентов для формирования системы критериев деловой оценки персонала

7. Проведение предварительной оценки. На данном этапе экспертной группе следует получить ответы на вопросы о достижении целей оценки персонала и соответствии применяемых методов оценки корпоративной культуре организации.

8. Сбор необходимой информации. Проведение анкетирования, тестирования и иных мероприятий, определенных планом деловой оценки персонала.

9. Анализ полученных данных. Полученные сведения участникам экспертной группы необходимо грамотно проанализировать, при этом одним

из эффективных способов является разделение экспертов на подгруппы, в каждой из которой разрабатывается и обосновывается отдельный перечень компетенций (критериев), что, как показывает практика, снижает возможность появления ошибок при осуществлении аналитической деятельности.

10. Подготовка результатов оценки персонала. Данный этап требует от экспертов особого внимания, т.к. результаты, полученные при его реализации, оказывают прямое влияние на принятие управленческих решений в отношении оцениваемых в перспективе. В случае соблюдения условий объективности и непредвзятости при подведении итогов оценочных мероприятий сотрудник (объект оценки) получает:

- поддержку верного и корректировку «неправильного» поведения;
- обоснованную аргументами оценку деятельности и выявление перспектив развития карьеры;
- доступное обоснование величины заработной платы;
- направления расстановки приоритетов в личном развитии и профессиональной деятельности в целом;
- варианты методов повышения уровня личной эффективности.

11. Мониторинг системы оценки персонала. Данный процесс представляет собой отслеживание и анализ недостатков в работе системы оценки, для определения эффективности которой устанавливаются точки контроля основных этапов, процессов, процедур, методов сбора информации и оценки данных.

12. Принятие решений по результатам оценки персонала. На основании полученных в результате проведения деловой оценки персонала данных руководство предприятия может успешно решать следующие задачи:

- формирование кадрового резерва;

- в случае приема на работу: принятие решения о необходимости приема (отказа) кандидата и осуществление прогнозирования перспективы его профессиональной деятельности в данной организации (ее отсутствие);
- определение уровня управленческого потенциала сотрудников, занимающих руководящие должности;
- целесообразность проведения конкурсного отбора на имеющуюся вакантную должность;
- выявление степени сплоченности и командного духа коллектива;
- определение потребности в обучении и развитии ключевых сотрудников из числа специалистов;
- разработка и внедрение (корректировка) системы оценки эффективности деятельности сотрудников;
- разработка и внедрение (корректировка) эффективной системы отбора персонала.

13. Корректирующие мероприятия (в соответствии с принятыми на основе полученных результатов управленческими решениями). Данный этап предполагает как принятие мер согласно принятым решениям в отношении оцениваемых сотрудников, так и осуществление деятельности по совершенствованию процесса оценки персонала предприятия, к которым, на наш взгляд, возможно отнести:

1) Повышение эффективности системы документационного обеспечения процесса оценки персонала, суть которого заключается в полном цикле обработки и движения документации при реализации оценочных процедур. Основные функции документационного обеспечения системы оценки персонала представлены на рисунке 1.9.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. В сфере ведения документации и делопроизводства действует основной государственный стандарт ГОСТ Р 6.30-2003 "Унифицированные системы документации.

Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов".



Рисунок 1.9 – Основные функции документационного обеспечения процесса оценки персонала

2) Внедрение новых информационных технологий. Данное направление особо актуально в настоящих условиях информатизации и автоматизации процессов управления на предприятиях и общества в целом. В области управления персоналом и операций, связанных с данной сферой, информационные технологии представляют собой часть системы информационного обеспечения системы управления персоналом и выполняют технологические функции, связанные с информацией: накопление, хранение, передача, обработка. Представленный факт предопределяет применение в процессе управления персоналом (в частности, при проведении оценки сотрудников) новейших технических, технологических, программных средств, или автоматизированных информационных технологий (АИТ) управления - систем процедур преобразования информации, связанной с кадрами предприятия, с целью ее формирования, организации, обработки,

распространения и использования соответствующими структурными подразделениями или руководителями. Целесообразность внедрения АИТ, в частности, в процесс оценки персонала, обоснована определенными преимуществами (см. рис. 1.10).

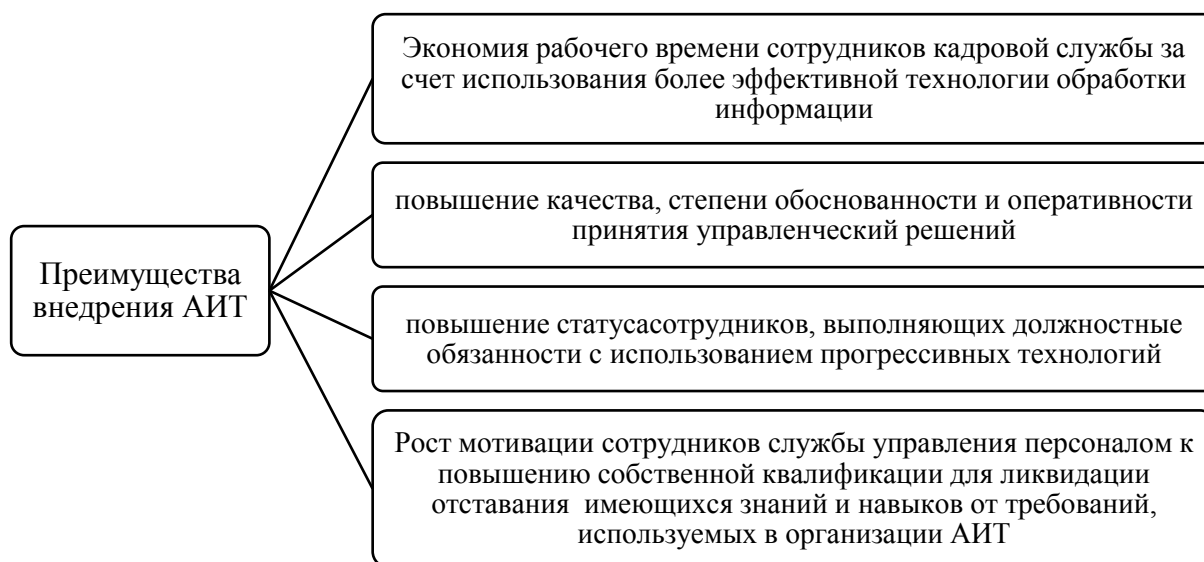


Рисунок 1.10 – Преимущества внедрения АИТ в процесс оценки персонала

Однако следует учитывать, что ассортимент рынка прикладных программ достаточно широк и динамично изменяется, в связи с чем принятие решения о внедрении определенной информационной технологии обуславливает необходимость оценки имеющегося перечня возможных вариантов по совокупности характеристик (см. рис. 1.11).

3) Передача функций оценки персонала на аутсорсинг, или привлечение к данному процессу компаний, специализирующихся на оказании услуг организациям по анализу результатов деятельности персонала и его оценке. Данное направление предполагает повышение объективности и достоверности получаемых результатов, обусловленное профессионализмом и узкой специализацией экспертов и т.д.



Рисунок 1.11 – Характеристики прикладных программ в области управления персоналом

Таким образом, в рамках первой главы бакалаврской работы определена сущность деловой оценки персонала (процедура определения эффективности выполнения сотрудниками организации их функций, заключающаяся в сборе и систематизации информации о работниках и полученных ими результатов за установленный период и направленная на получение сведений, составляющих основу для принятия управленческих решений в кадровом менеджменте), охарактеризованы основные функции и критерии данной процедуры, перечислены виды количественных и качественных методы проведения оценки персонала. В данном разделе также представлены содержание и специфические особенности каждого из этапов процесса деловой оценки персонала.

2 Анализ процесса деловой оценки персонала в ООО «Мульти-Моторс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Мульти-Моторс»

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы выбрано предприятие ООО «Мульти-Моторс» (г. Самара, пр. Карла Маркса, 495), основными направлениями деятельности которого являются слесарный и кузовной ремонт автомобилей, автоэлектрика, диагностика, услуги автомойки.

Организационно-правовая форма предприятия - общество с ограниченной ответственностью. ООО "Мульти-Моторс" действует на основании учредительного договора и Устава.

Цель хозяйственной деятельности предприятия на рынке – получение прибыли путем удовлетворения спроса физических и юридических лиц в услугах автосервиса.

Обратимся к истории создания и развития исследуемого предприятия.

В 2004 году группа автомехаников, которые специализировались на ремонте японских автомобилей, организовала небольшой автосервис под названием «Автохолдинг «Японка», при этом основу автосервиса составлял слесарный цех (два подъемника, четыре механика и один специалист отдела запчастей). Однако в 2006 году автосервис значительно расширился — в два раза увеличилась занимаемая площадь, были установлены дополнительные подъемники и организованы два поста для автоэлектрики и диагностики. В 2008 г. организована автомойка на два поста и увеличено количество постов в слесарном цехе. В 2009 г. построен и запущен собственный кузовной цех и покрасочная камера, в связи с чем увеличился штат обслуживающего персонала.

За 12 лет работы предприятие обрело большое количество постоянных клиентов, многие из которых не раз сменили автомобили, причем новые автомобили не всегда были японского производства. Сотрудники компании шли навстречу желанию постоянных клиентов обслуживать автомобили

других марок, поэтому в 2013 году было решено реорганизовать «Автохолдинг «Японка» в мультибрендовый автосервис ООО «Мульти-Моторс».

ООО «Мульти-Моторс» продолжает планомерно развиваться — в планах на ближайшую разработка сайта предприятия с функцией электронного магазина, который позволит клиентам заказывать услуги и автозапчасти он-лайн, а оплату производить с помощью электронных денег и платежных терминалов.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура управления ООО «Мульти-Моторс».

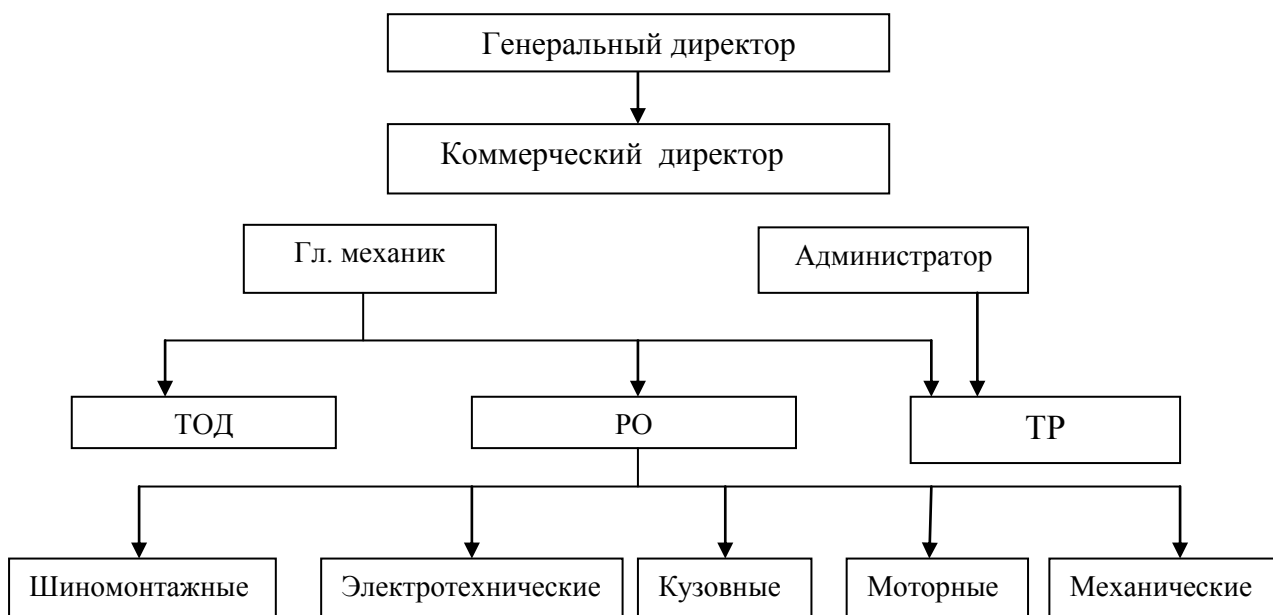


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления

ООО "Мульти-Моторс"

Возглавляет предприятие генеральный директор, в подчинении которого находится коммерческий директор, выполняющий функции заместителя. Коммерческому директору подчиняются главный механик, в обязанности которого входит контроль выполнения основных операций при оказании автосервисных услуг, и администратор, осуществляющий контроль

за соблюдением работниками дисциплины и ведущий основную отчетную документацию компании.

Комплекс ТОД – выполняет технический осмотр автомобилей, регламентные работы, сопутствующие работы и работы по диагностике автомобилей.

Комплекс РО – совокупность подразделений, осуществляющих деятельность по обслуживанию и ремонту снятых с автомобилей агрегатов, узлов и деталей, а также другие работы, не связанные с непосредственным выполнением их на автомобилях.

Комплекс ТР – подразделения, которые производят операции по замене неисправных агрегатов, узлов и деталей автомобилей, а также крепёжно-регулирующие работы непосредственно на автомобилях.

Для более полного представления сущности процесса оказания услуг клиентам предприятия на рисунке 2.2. представлена производственная структура ООО «Мульти-Моторс».

Поступающие на технический осмотр и ремонт автомобили проходят через мойку и передаются на участок приемки для определения технического состояния автомобиля, имеющихся неисправностей, необходимого объема работ и их стоимости, в частности, на данной стадии производятся следующие работы: внешний осмотр автомобиля и проверка его комплектности; проверка агрегатов и узлов, на которые указывает владелец; проверка технического состояния автомобиля для выявления дефектов, не заявленных владельцем; определение и согласование с заказчиком ориентировочного объема работ, стоимости и сроков выполнения, а также способа устранения дефекта; оформление приемочных документов. Мастер заполняет наряд-заказ, назначая на данный автомобиль ремонтного рабочего (в соответствии со специализацией). Клиенту выдается акт приемки автомобиля в ремонт, в котором указывается неисправность, дата приемки и выполнения заказа, исполнитель, список оснастки автомобиля. После этого клиент получает пропуск на территорию.

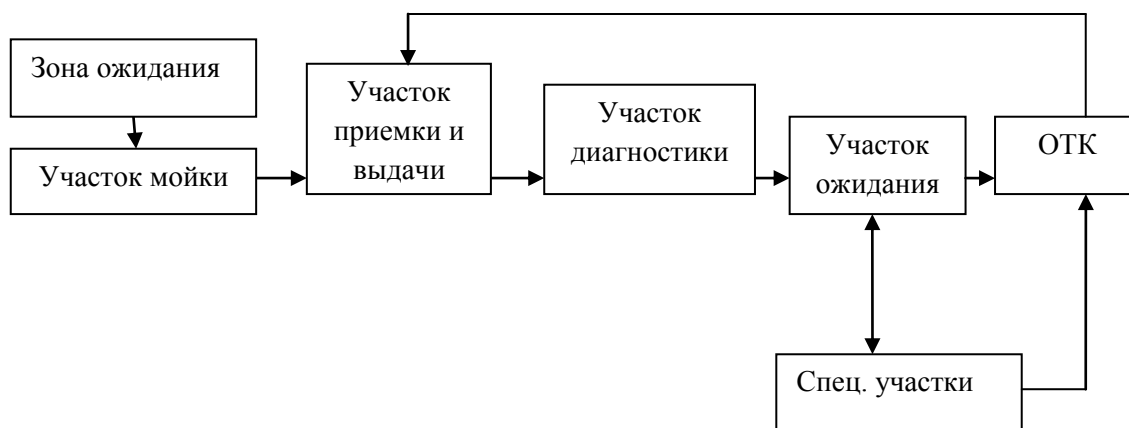


Рисунок 2.2 - Производственная структура «Мульти-Моторс»

В дальнейшем автомобиль отправляют на рабочие посты соответствующих производственных участков, в случае их занятости - автомобиль находится в зоне ожидания. После завершения работ и проверки качества ремонта автомобиль направляют в зону хранения, затем - на выдачу клиенту. При выдаче автомобиля после проведения всех работ, указанных в наряд-заказе, производится контроль качества, внешний осмотр автомобиля, проверка комплектности и сдача автомобиля владельцу. Пропуск на выезд выписывается в том случае, если клиентом осуществлена полная оплата всех произведенных работы.

С целью детального представления о деятельности предприятия и объективной оценки его функционирования целесообразно провести анализ динамики основных экономических показателей деятельности ООО «Мульти-Моторс», представленных в таблице 2.1

Состояние ООО «Мульти-Моторс» в течение исследуемого периода можно охарактеризовать как удовлетворительное, наблюдается изменение практически всех основных экономических показателей деятельности.

Анализ данных таблицы 2.1 показывает, что в исследуемом периоде имеет место нестабильность показателей выручки. Так, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. произошло ее увеличение на 15,99%, а в 2015 г. – уменьшение на 10,1% по сравнению с 2014 г., одновременно с чем

происходило увеличение себестоимости продаж (см. рис. 2.3).

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели ООО «Мульти -Моторс» за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение			
				2014 – 2013 г.г.		2015 – 2014 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	30906	35849	32228	4943	115,99	-3621	89,9
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	10437	11676	13233	1239	111,87	1557	113,34
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	20469	24173	18995	3704	118,1	-5178	78,58
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	4533	5559	6063	1026	122,63	504	109,07
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	15936	18614	13932	2678	116,8	-4682	74,85
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	11155	13030	9752	1875	116,81	-3278	74,84
7. Основные средства, тыс. руб.	21172	24332	27970	3160	114,93	3638	114,95
8. Численность ППП, чел.	23	27	30	4	117,39	3	111,11
9. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	6864	8473	9468	1609	123,44	995	111,74
10. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.8)	1344	1328	1074	-16	98,81	-254	80,87
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр9/стр8)	298,43	313,81	315,6	15,38	105,15	1,79	100,64
12. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)	1,46	1,47	1,15	0,01	100,68	-0,32	78,23
13. Рентабельность продаж, % (стр5/стр1) ×100%	51,56	51,92	43,23	0,36	-	-9,69	-
14. Рентабельность услуг, % (стр5/стр2) ×100%	152,69	159,42	105,28	7,27	-	-54,14	-
15. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4)/стр1*100 коп.)	48,44	48,08	59,87	-0,36	99,26	11,79	124,52

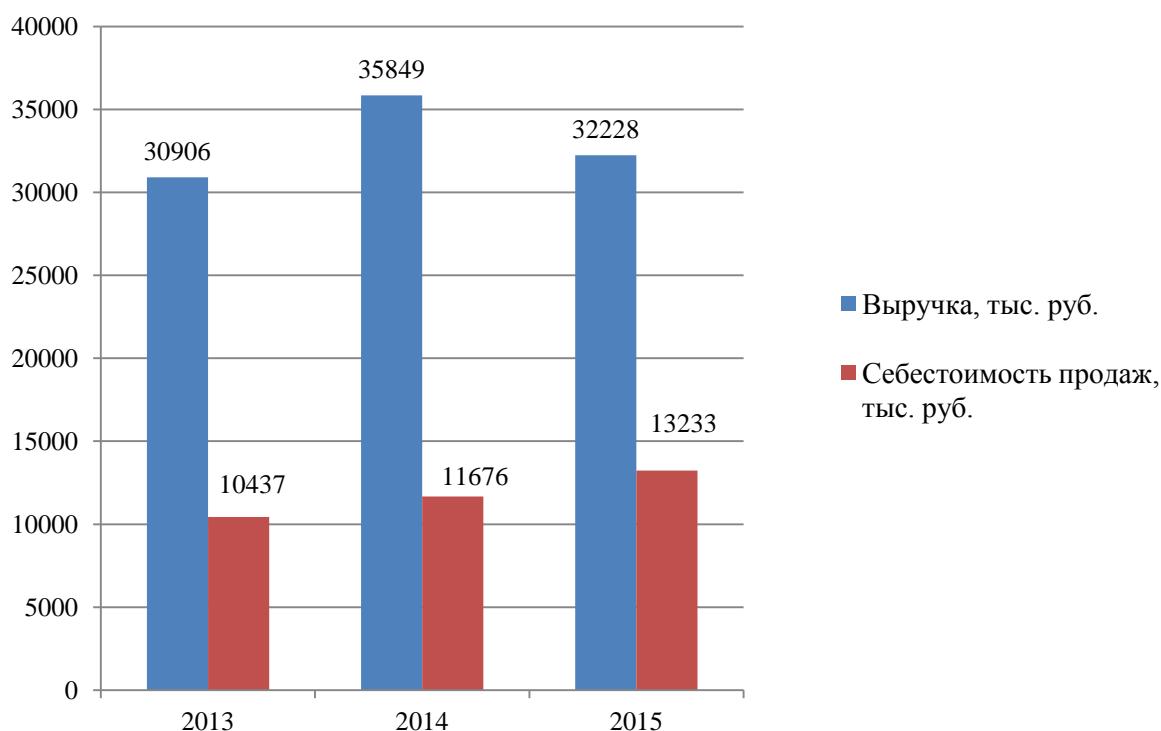


Рисунок 2.3 – Динамика показателей выручки и себестоимости продаж ООО «Мульти-Моторс» за период 2013-2015 г.г.

Также, на наш взгляд, следует уделить особое внимание значительному сокращению прибыли предприятия в 2015 г. по отношению к 2014 г. (см. рис. 2.4):

- валовая прибыль – на 5178 тыс. руб. (при увеличении в 2014 г. по отношению к 2013 г. на 3704 тыс. руб.);
- прибыль от продаж – на 4682 тыс. руб. (при увеличении в 2014 г. по отношению к 2013 г. на 2678 тыс. руб.);
- чистая прибыль – на 3278 тыс. руб. (при увеличении в 2014 г. по отношению к 2013 г. на 1875 тыс. руб.).

Данный факт обусловлен опережением темпов роста себестоимости продаж над темпами роста выручки, что в результате в 2015 г. привело к снижению уровня рентабельности продаж и услуг (см. рис. 2.5). Также одной из причин снижения прибыли за период 2013-2015 г.г. стал рост управленческих и коммерческих расходов (см. рис. 2.6).

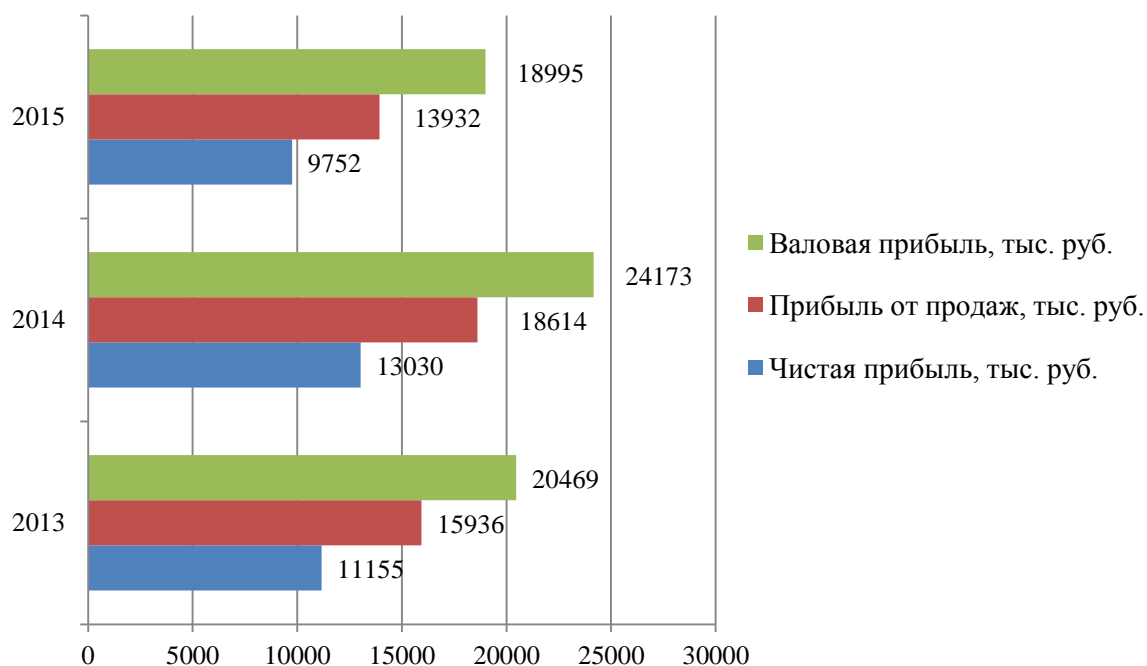


Рисунок 2.4 – Динамика валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Мульти-Моторс» за период 2013-2015 г.г.

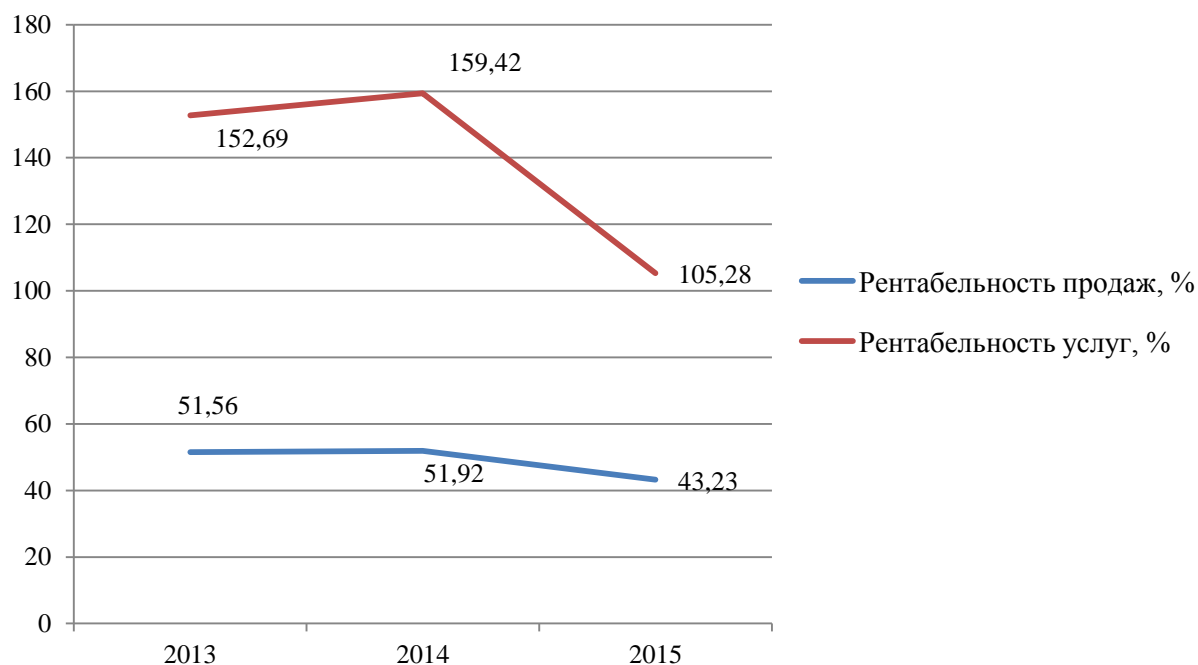


Рисунок 2.5 – Динамика уровня рентабельности продаж и услуг ООО «Мульти-Моторс» за период 2013-2015 г.г.

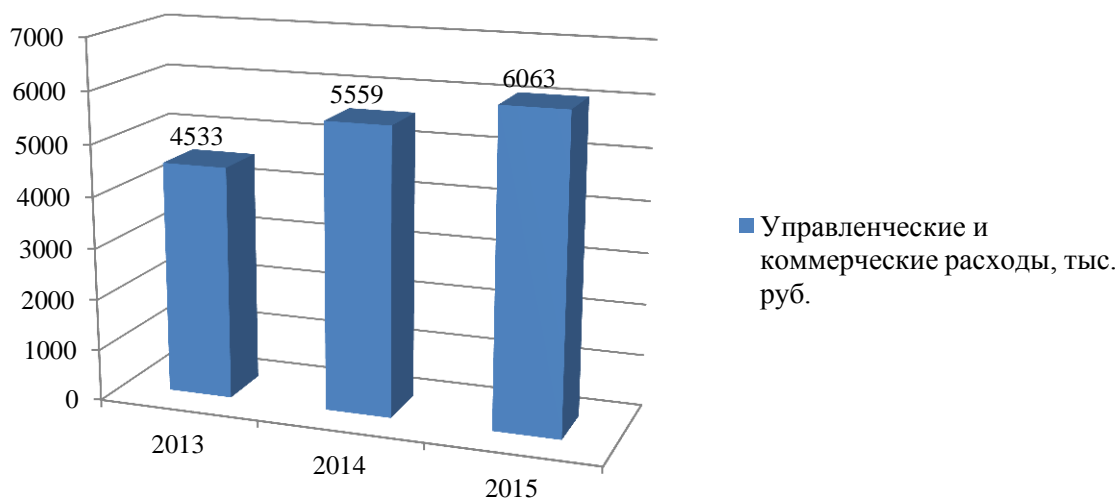


Рисунок 2.6 – Динамика управленческих и коммерческих расходов ООО «Мульти-Моторс» за период 2013-2015 г.г.

Увеличение себестоимости продаж и суммы управленческих и коммерческих расходов обусловило в 2015 г. значимое повышение затрат на рубль выручки. Так, в 2013 г. данный показатель составил 48,44 коп., в 2014 г. – 48,08 коп., а в 2015 г. – 59,87 коп. (см. рис. 2.7).

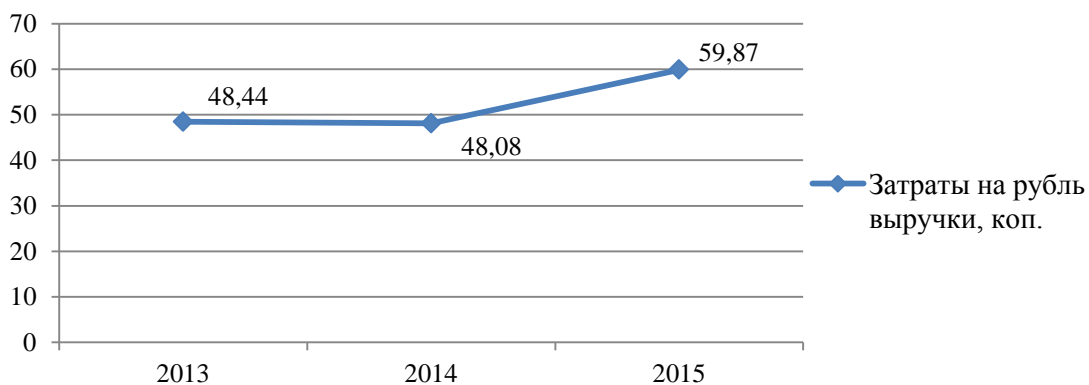


Рисунок 2.7 – Динамика затрат на рубль выручки ООО «Мульти-Моторс» за период 2013-2015 г.г.

Аналогично, в 2013-2015 г. неустойчивым является значение показателей фондоотдачи (см. рис. 2.8).

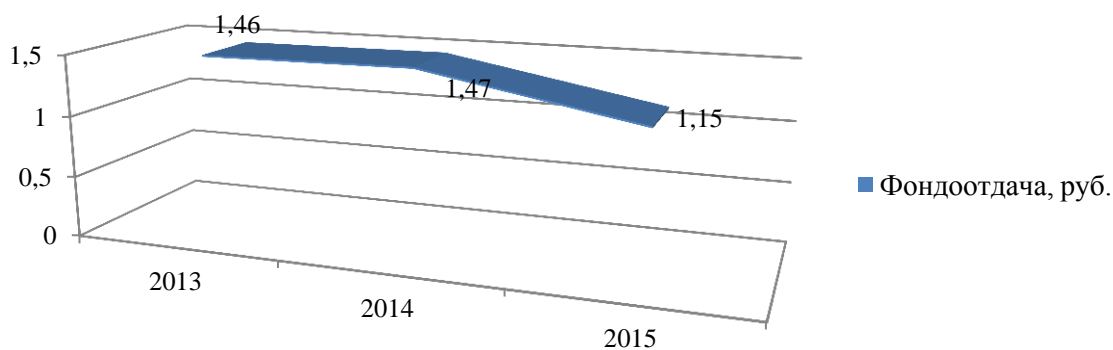


Рисунок 2.9 – Динамика показателя фондоотдачи ООО «Мульти-Моторс» за период 2013-2015 г.г.

Положительным аспектом в анализе основных экономических показателей деятельности ООО «Мульти-Моторс» является увеличение фонда оплаты труда среднегодовой заработной платы сотрудников:

- в 2014 г. по отношению к 2013 г. фонд заработной платы увеличился на 23,44%, среднегодовая заработная плата – на 5,15%;
- в 2015 г. по отношению к 2014 г. фонд заработной платы увеличился на 11,74%, среднегодовая заработная плата – на 0,64%.

Однако при тенденции к увеличению фонда оплаты труда и среднегодовой заработной платы наблюдается отрицательная динамика показателей производительности труда (см. рис. 2.9).

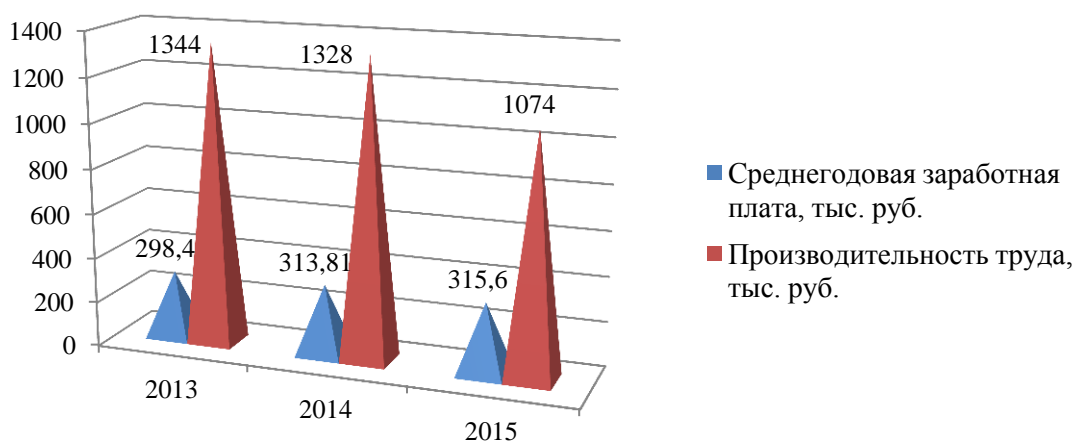


Рисунок 2.9 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы сотрудников ООО «Мульти-Моторс» за период 2013-2015 г.г.

Таким образом, с учетом отрицательной динамики таких важных показателей, как выручка, прибыль, рентабельность продаж, затраты на рубль выручки, можно сделать вывод, что деятельность предприятия ООО «Мульти-Моторс» нуждается в улучшении, в частности, особого внимания требует процесс управления персоналом и определение эффективности его труда, что обосновано ухудшением основных показателей, специфичных для данной области (значимое снижение производительности труда при увеличении фонда оплаты труда и заработной платы).

2.2 Анализ процесса деловой оценки персонала в организации

Как известно, эффективность и результативность функционирования предприятия находится в прямой зависимости от уровня рациональности и оптимальности организации системы управления персоналом, одним из элементов которой является процедура оценки персонала, мотивирующая персонал к активной трудовой деятельности и развивающая его.

Рассмотрим ключевые этапы процесса деловой оценки персонала в ООО «Мульти-Моторс», при этом в качестве основного метода используется аттестация. Данная процедура, как правило, является трехуровневой (см. рис. 2.10).

Следует отметить, что в ООО «Мульти-Моторс» выделяют четыре вида аттестации персонала:

1. очередная аттестация, которая является обязательной для всех без исключения сотрудников организации; ее проведение осуществляется, как правило, один раз в 2 года (для сотрудников, занимающих руководящие должности) и один раз в три года (специалисты и остальные служащие);
2. аттестация по истечении испытательного срока, основной целью которой является выработка аргументированных решений по приему (отказе в приеме) на должность сотрудника на основании результатов его трудовой адаптации;

3. аттестации персонала при продвижении по службе, направленная на определение уровня профессиональной подготовки и возможностей сотрудника для предоставления возможности получения более высокой в организационной иерархии должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей;

4. аттестация при переводе в другое структурное подразделение, необходимая в случае значимого изменения должностных обязанностей и требований к занимаемой должности.

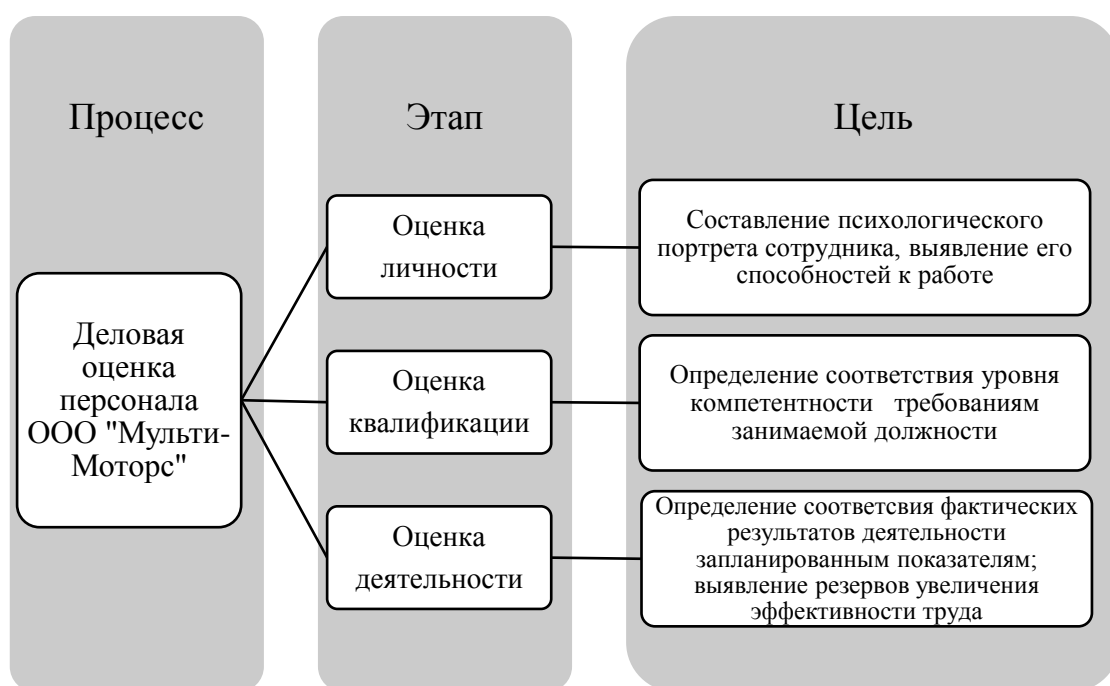


Рисунок 2.10 – Аттестация персонала в ООО «Мульти-Моторс»

В качестве основных этапов проведения аттестации в ООО «Мульти-Моторс» можно выделить:

- подготовительный этап;
- непосредственно аттестация;
- анализ полученных результатов;
- подготовка и оформление принятых управленческих решений.

Основные операции, осуществляемые в рамках первого этапа аттестации персонала, представлены на рисунке 2.11.



Рисунок 2.11 – Основные операции подготовительного этапа аттестации персонала ООО «Мульти-Моторс»

Особого внимания на подготовительном этапе требует разработка пакета аттестационных документов, представляющего собой документацию, необходимую для реализации процесса аттестации персонала предприятия. Основным требованием к аттестационным документам является единая форма для всех аттестуемых сотрудников, занимающих одинаковые должности. В состав аттестационных документов входят:

1. Положение о проведении аттестации, являющееся основным документом, регламентирующим данный процесс; основное требование – соответствие действующему законодательству РФ.

2. Резюме сотрудника и его отчет о результатах профессиональной деятельности за определенный период, составленный по утвержденной единой форме, с приложением отзыва руководителя.

3. Аттестационный лист для отражения всех оценок сотрудника в процессе аттестации (аналогично, единая форма для всех аттестуемых (см. табл. 2.2), при этом зачастую применяется следующая шкала оценок в баллах:

- 0 – ниже среднего уровня;
- 1 – средний уровень;
- 2 – выше среднего уровня;
- 3 – значительно выше среднего уровня.

4. Разработанный вопросник для оценки квалификационного уровня сотрудников.

Таблица 2.2 – Аттестационный лист сотрудников ООО «Мульти-Моторс»

Сума оценок в баллах		Текущая аттестация	Предыдущая аттестация	Тенденция
А	Производительность труда. Отношение к работе.			
В	Личные качества и поведение			
Всего				
Оцениваемые позиции			Оценка в баллах	Примечания. Рекомендации
А. Производительность труда. Отношение к работе				
1	Качество и эффективность работы			
2	Скорость работы, соблюдение сроков			
3	Специальные знания, профессионализм			
4	Широта профиля, универсальность			
5	Надежность, ответственность			
6	Самостоятельность, инициативность			
7	Аналитический, методический подход к работе			
8	Соблюдение требований техники безопасности охраны окружающей среды			
Всего по разделу А				
В. Личные качества и поведение				
9	Отношение к коллегам			
10	Отношение к руководителям			
11	Отношение к клиентам			
12	Коммуникабельность			
13	Обучаемость			
14	Лояльность к предприятию			
Всего по разделу В				

Таким образом, второй этап деловой оценки персонала в ООО «Мульти-Моторс» осуществляется посредством заполнения представленного аттестационного листа по каждому аттестуемому сотруднику.

Следующий шаг – анализ полученных результатов. Как правило, данный этап осуществляется коммерческим директором, главным механиком и администратором (без использования технических средств и специализированных программ для обработки значительного объема информации).

Заключительным этапом процесса деловой оценки персонала на предприятии является принятие определенных управленческих решений в отношении аттестуемого сотрудника. В данном случае, когда имеет место построение процедуры аттестации на оценке непосредственным и вышестоящим руководителем, значение оценочных мероприятий заключается в решении вопроса о продвижении сотрудника в должности и дифференциации оплаты труда.

Согласно Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала ООО «Мульти-Моторс» ответственным лицом за разработку и внедрение процедуры аттестации является коммерческий директор предприятия, участвующим в формировании и деятельности аттестационной комиссии, готовящем требующийся пакет документов (положения, инструкции), регламентирующих исследуемый процесс, составляющий списки и график аттестации и осуществляющий функцию контроля. Срок и график проведения аттестации утверждаются генеральным директором ООО «Мульти-Моторс» и доводятся до сведения работников за один месяц до ее начала.

На основании изложенного выше, на наш взгляд, можно сделать следующие выводы о недостатках организации процесса деловой оценки персонала ООО «Мульти-Моторс»:

– отсутствие применения на практике современных методов оценки персонала (в частности, при проведении аттестации), в связи с чем

имеет место неполнота методического инструментария при проведении оценочных мероприятий;

- высокая длительность процесса деловой оценки персонала, связанная с отсутствием в организации специализированного программного обеспечения для данной процедуры (обработка и анализ полученных аттестационных листов производится вручную);

- необходимость повышения квалификации руководящего состава для обеспечения оперативности, объективности и эффективности проведения деловой оценки персонала, в частности, для принятия рациональных и оптимальных управленческих решений по итогам аттестации (как показывает практика, управленческие решения на основании результатов аттестации принимаются достаточно субъективно).

Таким образом, во второй главе бакалаврской работы дана организационно-экономическая характеристика объекта исследования ООО «Мульти-Моторс», а также проанализирована существующая на данном предприятии система оценки персонала и выявлены ее существенные недостатки, обуславливающие необходимость разработки и внедрения мероприятий по их устранению.

3 Мероприятия по совершенствованию процесса оценки персонала ООО «Мульти-Моторс»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса оценки персонала организации

Обозначенные в главе 2 бакалаврской работы проблемы в процессе оценки персонала ООО «Мульти-Моторс», на наш взгляд, возможно устранить посредством реализации следующих мероприятий:

- внедрение автоматизированной информационной системы оценки персонала;
- повышение квалификации руководящего состава (в данном случае, коммерческого директора) с целью проведения более эффективного процесса оценки персонала и управления человеческим ресурсами ООО «Мульти-Моторс» в целом.

Одним из эффективных решений, направленных на формирование в организации гибких и устойчиво функционирующих процедур оценки персонала, отвечающих долгосрочной стратегии и оперативным задачам предприятия, является автоматизированная информационная система «Развитие персонала» (далее ИС «Развитие персонала»), позволяющая в полной мере автоматизировать процесс проведения оценки и обучения персонала при использовании комплекса HR-технологий. При этом применение указанной системы допускает интеграцию с используемым кадровым модулем ERP-системы.

Совокупность бизнес-процессов, автоматизируемых системой, представлена на рисунке 3.1.

Характерное преимущество ИС «Развитие персонала» заключается в поддержании HR-портала, который позволяет получать в процессе оценки и обучения обратную связь от сотрудников, а также предоставляет персоналу возможность доступа к дополнительным сервисам (дистанционное обучение,

тестирование, общение). Основные функции, выполняемые HR-порталом, представлены на рисунке 3.2.



Рисунок 3.1 – Автоматизируемые бизнес-процессы ИС «Развитие персонала»

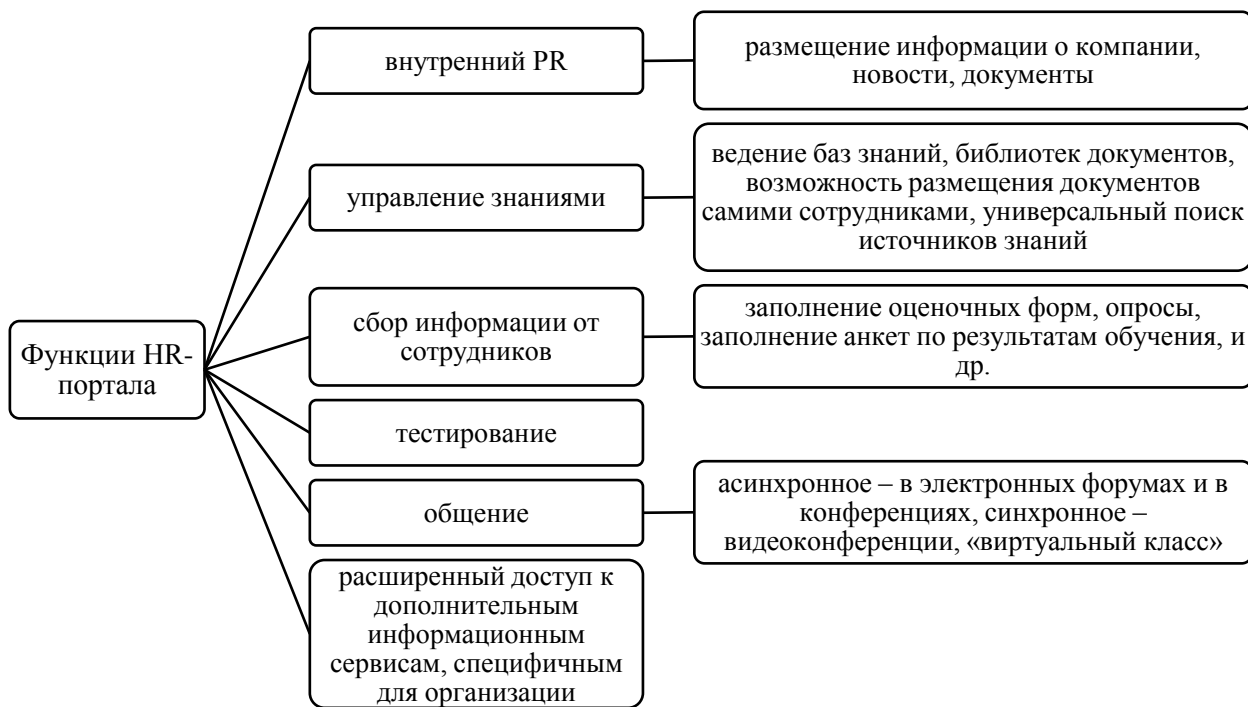


Рисунок 3.2 – Функции HR-портала ИС «Развитие персонала»

Таким образом, основными функциями предлагаемой к внедрению информационной системы являются:

1. Характеристика и моделирование организационной структуры предприятия.

Этап внедрения рассматриваемой ИС предполагает интеграцию с системой кадрового учета, позволяющую доступ к информации об организационной структуре и сотрудниках. Импорт данных происходит автоматически на регулярной основе через временные промежутки, установленные пользователями системы. По окончании данной процедуры каждому из сотрудников присваивается имя и выдается пароль для доступа к portalу и его возможностям.

Реализация последующих этапов (оценка персонала, планирование обучения и т.д.), может выполняться как над существующей организационной структурой, так и над возможными вариантами ее изменения (сокращение персонала, создание кадрового резерва и т.д.), которые создаются на основе фактической или прогнозной информации.

Представленные функции реализуются за счет следующих модулей ИС:

- шлюз с внешних систем, позволяющий перемещение сведений об организационной структуре и сотрудниках из существующей на предприятии корпоративной системы кадрового учета;

- модуль «Организационная структура», обеспечивающий возможность создания для последующего анализа различных моделей изменения организационной структуры на базе ее фактического состояния.

2. Формирование профилей и требований. Данная функция ИС заключается в обеспечении возможности автоматизации следующих процедур:

- формализация и описание компетенций, базирующиеся на формировании в ИС базы данных соответствующих профессиональных компетенций с информацией об их характеристиках и шкалировании;

– описание профилей должностей набором компетенций создаваемой базы с установленными значениями шкалы, построение которых основано на создаваемой базе компетенций. При этом осуществляется группирование профилей по признакам должностных уровней, профессиональных специализаций и типов деятельности, что способствует упрощению деятельности по управлению персоналом в случае изменения должностных позиций и при проведении анализа результатов оценочных мероприятий. Выполняются выше указанные операции с использованием модуля «Профили и компетенции».

3. Планирование и проведение оценочных мероприятий, как правило, реализуемое по следующему алгоритму (см. Прил. Б).

4. Планирование и проведение обучения.

Данная функция внедряемой ИС предполагает поддержку автоматизированной подготовки учебных планов на основании результатов оценки и возможность ведения базы данных программ обучения, которые могут реализовываться как посредством привлечения внешних провайдеров обучения, так и руководящим составом организации (например, коммерческим директором). На этапе планирования обучения применяются такие модули ИС, как «Учебный центр» (для формирования учебных планов), «База Знаний» (для создания электронных учебных курсов), HR-портал.

Непосредственно обучение осуществляется на базе автоматизации основных бизнес-процессов корпоративного учебного центра, совокупность которых представлена на рисунке 3.3.

Таким образом, внедрение информационной системы «Развитие персонала» обусловит сокращение периода обработки документов по оценке персонала и упростит основные процедуры управленческой деятельности в организации в целом.

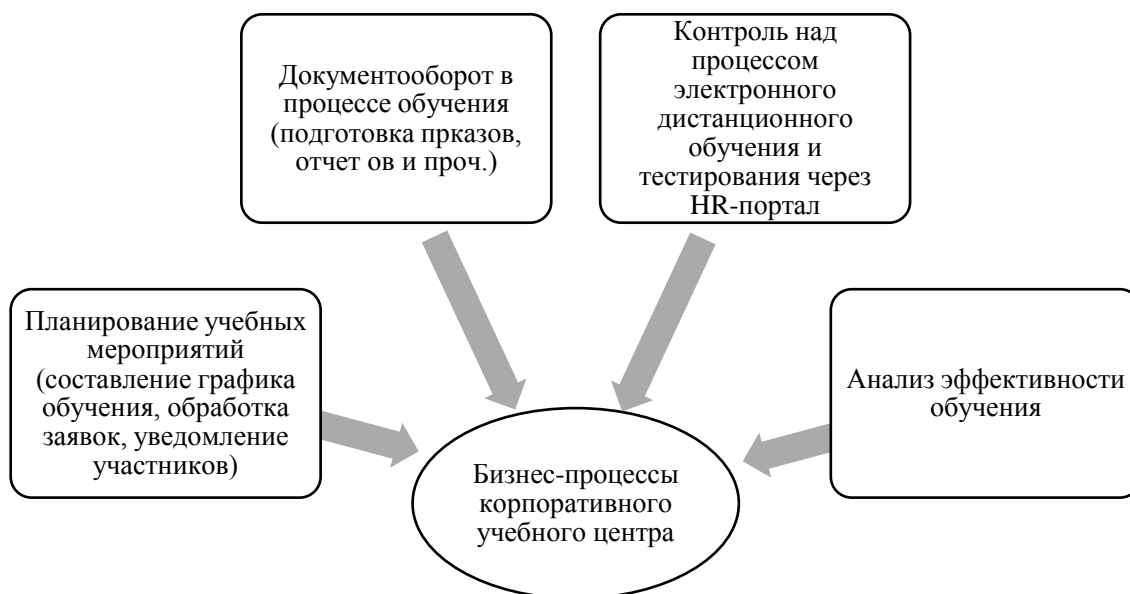


Рисунок 3.3 – Автоматизированные бизнес-процессы корпоративного учебного центра

Наряду с выше представленным мероприятием, как было обозначено ранее, эффективным способом улучшения процесса деловой оценки персонала в ООО «Мульти-Моторс», по нашему мнению, может стать направление коммерческого директора компании на курсы повышения квалификации в федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный экономический университет» по программе «Управление персоналом. HR-менеджер», рассчитанной на 60 академических часов, стоимостью 10 тыс. руб. Основное содержание указанной программы повышения квалификации представлено на рисунке 3.4.

Представленная программа повышения квалификации предназначена для специалистов по управлению человеческими ресурсами, стремящихся усовершенствовать свои навыки в области подбора, психодиагностики, оценки, аттестации и мотивации персонала.



Рисунок 3.4 – Содержание программы повышения квалификации «Управление персоналом. HR-менеджер»

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

На основании результатов экспертной оценки, внедрение в процесс деловой оценки персонала организации предлагаемой ИС «Развитие персонала» позволит снизить уровень трудоемкости процедуры принятия соответствующих управленческих решений 7,0%, что обеспечивает возможность определения роста производительности труда по формуле (3.1):

$$\Delta\Pi_T = \frac{\downarrow TE \times 100}{100 - \downarrow TE}, \quad (3.1)$$

где $\Delta\Pi_T$ – прирост производительности труда.

Найдем значение показателя прироста производительности труда:

$$\Delta\Pi_T = \frac{7,0 \times 100}{100 - 7,0} = 7,53 \%$$

Также необходимо определить условное высвобождение численности работников ($\mathcal{E}_ч$) в связи с тем, что реализация данного мероприятия не предполагает найма на работу дополнительного персонала по формуле (3.2):

$$\mathcal{E}_q = \frac{Ч_{исх} \times \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ}, \quad (3.2)$$

где \mathcal{E}_q – экономия численности работников;

$Ч_{исх}$ – исходная численность работников, на рабочие места которых целесообразна установка ИС (коммерческий директор, администратор).

Так, условное высвобождение численности работников составит:

$$\mathcal{E}_q = \frac{2 \times 7,53}{100 + 7,53} = 0,14 \text{ чел.}$$

С учетом определенного значения экономии численности следует рассчитать прирост производительности труда в целом по ООО «Мульти-Моторс» по формуле (3.3):

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{\mathcal{E}_q}{Ч_{общ} - \mathcal{E}_q} \times 100, \quad (3.3)$$

где $\Delta ПТ_{общ}$ – прирост производительности труда в целом по ООО «Мульти-Моторс».

Следовательно, прирост производительность труда в целом по предприятию согласно формуле (3.3) рассчитывается как:

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{0,14}{30 - 0,14} \times 100 = 0,47.$$

На следующем этапе производится расчет ожидаемой экономии по статье «Основная заработная плата» по формуле (3.4):

$$\mathcal{E}_{оснзп} = З_r \times \mathcal{E}_q, \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}_{оснзп}$ – экономия по основной заработной плате;

$З_r$ - среднегодовая заработная плата.

Тогда экономия основной заработной платы составит:

$$\mathcal{E}_{оснзп} = 315,6 \times 0,14 = 44,18 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия по статье «Обязательные социальные отчисления» рассчитывается по формуле (3.5):

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} \times \text{ОСВ}, \quad (3.5)$$

где $\mathcal{E}_{\text{соц}}$ – экономия по обязательным социальным отчислениям;

ОСВ – обязательные социальные взносы (ставка ОСВ - 30%).

Согласно формуле (3.5), экономия по обязательным социальным отчислениям составит:

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = 44,18 \times 0,3 = 13,25 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия по условно-постоянным расходам рассчитывается по формуле (3.6):

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{Y_1}{O_{p1}} - \frac{Y_2}{O_{p2}} \times O_{p2}, \quad (3.6)$$

где $\mathcal{E}_{\text{упр}}$ – экономия по условно-постоянным расходам;

Y_1 и Y_2 – условно-постоянные расходы фактические и плановые соответственно (принимают равные значения);

O_{p1} и O_{p2} – объем реализации фактический и плановый ($O_{p2} = O_{p1} * \Delta\Pi_{\text{общ}}$).

Тогда расчет экономии по условно-постоянным расходам осуществляется следующим образом:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{упр}} &= \frac{6063}{32228} - \frac{6063}{47375} \times 47375 = \\ &= (0,18 - 0,13) \times 47375 = 2368,75 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

На основании полученных результатов возможно определить значение общей экономии по формуле (3.7):

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} + \mathcal{E}_{\text{соц}} + \mathcal{E}_{\text{упр}} \quad (3.7)$$

Так, общая экономия от внедрения ИС «Развитие персонала» составит:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 44,18 + 13,25 + 2368,75 = 2426,18 \text{ руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитаем по формуле (3.8):

$$\mathcal{E}_Г = \mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{Z}_{\text{мер}}, \quad (3.8)$$

где $\mathcal{Z}_{\text{мер}}$ – затраты на реализацию мероприятий (в данном случае, стоимость приобретения и установки ИС составляет 22 тыс. руб.) .

Величина годового экономического эффекта составит:

$$\mathcal{E}_Г = 2426,18 - 22 = 2404,18 \text{ тыс. руб.}$$

Согласно полученным результатам расчетов экономической эффективности, внедрение предлагаемой ИС «Развитие персонала» в процесс деловой оценки персонала ООО «Мульти-Моторс» обеспечит условное высвобождение численности работников – 0,14 чел., общую экономию – 2426,18 тыс. руб., годовой экономический эффект – 2404,18 тыс. руб.

Аналогично проведем расчет предполагаемой экономической эффективности от реализации мероприятия по направлению коммерческого директора ООО «Мульти-Моторс» на курсы повышения квалификации «Управление персоналом. HR-менеджер» (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Расчет показателей экономической эффективности предлагаемого к внедрению мероприятия по повышению квалификации коммерческого директора ООО «Мульти-Моторс»

Показатели	Ед. изм.	Результат
Прирост производительности труда задействованных в мероприятии работников (экспертная оценка)	%	2
Условное высвобождение численности работников в результате роста производительности труда	чел.	0,02
Прирост производительности труда в целом по предприятию	%	0,07
Экономия по основной заработной плате в связи с условным высвобождением численности работников	тыс. руб.	6,3
Экономия по обязательным социальным взносам	тыс. руб.	1,89
Экономия по условно-постоянным расходам	тыс. руб.	344,84
Общая экономия	тыс. руб.	353,03
Годовой эффект	тыс. руб.	343,03

Таким образом, результаты расчетов экономической эффективности предлагаемых мероприятий обосновывают целесообразность их внедрения в процесс деловой оценки персонала ООО «Мульти-Моторс», т.к. предполагается получения следующего эффекта:

- прирост производительности труда в целом по предприятию – 0,54%;
- общая экономия - 2779,21 тыс. руб.;
- годовой экономический эффект – 2747,21тыс. руб.

Заключение

Оценка персонала представляет собой комплексную диагностику профессиональных и личностных качеств сотрудников различных уровней, процедуру выявления зависимости проблем персонала и показателей эффективности их деятельности и функционирования предприятия в целом. При условии своевременного и профессионального определения уровня квалификации работников и качества их труда, процесс оценки персонала предоставляет возможность формирования и поддержания способствующего продуктивной работе социально-психологического климата, нейтрализации зоны напряженности и устранению дисфункции, разработки оптимальных программ индивидуального и группового обучения сотрудников, определения реального потенциала их развития, что обосновывает актуальность выбранной темы исследования.

В первой главе бакалаврской работы представлены теоретические основы деловой оценки персонала:

- определена сущность дефиниции «деловая оценка персонала» - это процедура определения эффективности выполнения сотрудниками организации закрепленных за ними функциональных обязанностей, заключающаяся в сборе и систематизации информации, характеризующей работников и полученные ими результаты (за установленный период – месяц, квартал, год), и направленная на получение сведений, составляющих основу для принятия управленческих решений в кадровом менеджменте;

- обозначены основные функции и приведены ключевые критерии оценки персонала;

- рассмотрены методы проведения деловой оценки персонала;

- дано описание основных этапов и направлений совершенствования деловой оценки персонала организации.

Во второй главе данной работы представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования - ООО «Мульти-

Моторс», основным видом деятельности которого является оказание услуг по ремонту автомобилей.

В результате анализа основных экономических показателей деятельности предприятия установлено, что деятельность предприятия ООО «Мульти-Моторс» нуждается в улучшении, в частности, особого внимания требует процесс управления персоналом и определения эффективности его труда, что обосновано ухудшением основных показателей, специфичных для данной области (значимое снижение производительности труда при увеличении фонда оплаты труда и заработной платы), в связи с чем был проведен анализ действующего процесса оценки персонала организации и выявлены проблемные аспекты в данной сфере:

- неполнота методического инструментария при проведении оценочных мероприятий;
- отсутствие в организации специализированного программного обеспечения для данной процедуры;
- необходимость повышения квалификации руководящего состава для обеспечения оперативности, объективности и эффективности проведения деловой оценки персонала.

Для устранения указанных проблем в третьей главе работы предлагается реализация следующих мероприятий:

- внедрение автоматизированной информационной системы оценки персонала;
- повышение квалификации коммерческого директора по программе «Управление персоналом. HR-менеджер» с целью проведения более эффективного процесса оценки персонала и управления человеческим ресурсами ООО «Мульти-Моторс» в целом.

Результаты расчетов экономической эффективности данных мероприятий обосновывают целесообразность их внедрения в процесс деловой оценки персонала ООО «Мульти-Моторс».

Библиографический список

1. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятий: учебник / [В. И. Видяпин и др.]. – Москва: Инфра-М, 2013. – 615 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
3. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. - Издательство: Юнити-Дана, 2013. - 392 с.
4. Базаров Т.Ю., Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2013. 563 с.
5. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие / Г. Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 591 с.
6. Барышникова Е. И. Оценка персонала методом ассесмент-центра; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2014. - 256 с.
7. Башмаков В. И., Тихонова Е. В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2013. - 240 с.
8. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. Управление персоналом. Минск: Книжный дом "Экоперспектива", 2013. С. 177.
9. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учебное пособие / И.В. Бизюкова. - М. : Экономика, 2014. - 287с.
10. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с.
11. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
12. Бюро корпоративного развития [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://buro-akzent.ru/> – Загл. с экрана.

13. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 156 с.
14. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М. : Эксмо, 2014. - 531 с.
15. Гаврилова, О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала / О. Гаврилова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2013. - № 6. - С.41-55.
16. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 464 с.
17. Гуревич А.М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения. - Издательство СПб.: Речь, 2014. - 235с.
18. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент – Центр». Психологический практикум. - Санкт – Петербург Издательство: Речь, 2013. - 224 с.
19. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
20. Довлатов Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект / Д. Довлатов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. № 8. 2013. С.25 – 27.
21. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.
22. Елисеева, Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий / [Т.П. Елисеева и др.]. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. - 480 с.
23. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2004. - 448 с.
24. Журавлев П. В., Карташев С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2013. С. 280.
25. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов/ А. Т. Зуб. - М. : Аспект Пресс, 2011. 415 с.

26. Информационные системы в экономике: С. М. Петрушина, Н. А. Аручиди — Санкт-Петербург, Мини-Тайп, 2013 г.- 144 с.
27. Катернюк А. В. Экспресс-диагностика персонала; Феникс - Москва, 2013. - 384 с.
28. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2015. 60 с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2013. - 695 с.
30. Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом; Проспект - Москва, 2014. - 891 с.
31. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Интел-Синтез, 2011. С. 234.
32. Мотовилин О. Г., Мотовилина И. А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика; Высшая школа психологии, Институт консультирования и системных решений - Москва, 2015. - 392 с.
33. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала; Альфа-Пресс - , 2014. - 672 с.
34. Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала; Феникс - Москва, 2013. - 160 с.
35. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 570 с.
36. Реймаров Г. А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда; ЛКИ - Москва, 2014. - 424 с.
37. Рудавина Е., Екимасов В. Книга директора по персоналу: практические рекомендации. СПб.: Питер, 2014. С. 274.

38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.: учебник / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. 396 с.
39. Сурков С. А. Групповые и индивидуальные аспекты развития персонала // Кадры предприятия. 2013. № 12.
40. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2014. - 624 с.
41. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: учебник / В. В. Травин. – М.: Дело, 2013. 372 с.
42. Управление персоналом / под ред. А. Я. Кибанова. М., 2011. С. 476.
43. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2014. - 432 с.
44. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А. Оценка персонала: критика теории и практики применения сбалансированных показателей. М.: Финансы и статистика, 2015. С. 31–32.
45. Центр кадровых технологий «Парашют» [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://vserabotayut.ru/> – Загл. с экрана.
46. Шейл П. Руководство по развитию персонала: учебник / П. Шейл. – СПб.: Питер, 2014. 336 с.
47. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие / А.Д. Шеремет. - М.: ИЦ РИОР, 2011. - 255 с.
48. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2013. - 160 с.
49. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 563 с.
50. Юрлов, Ю. Н., Орлянская, Г. Л. Управление персоналом: курс лекций / Ю. Н. Юрлов, Г. Л. Орлянская. – Череповец : ИМИТ СПбГПУ. 2011 г. 168 с.

Приложения

Приложение А

Процессная модель деловой оценки персонала



Алгоритм оценки персонала в рамках ИС «Развитие персонала»

