

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование аттестации персонала организации

Студент

Н. Е. Кузнецова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Т.В.Полякова

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Н. Е. Кузнецова.

Тема работы: «Совершенствование аттестации персонала организации».

Руководитель: к. э. н., доц. Т.В. Полякова

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию процесса аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметик».

Объект исследования – организация АО «Тандер» «Магнит-Косметик», специализирующаяся на продаже товаров бытовой химии.

Предмет исследования – процесс аттестации персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметик».

Методы исследования – обобщение, анализ и теоретическая оценка материалов по вопросу исследования.

С учетом выявленных проблем аттестации персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметик» предложены мероприятия по совершенствованию аттестации персонала, экономический эффект от внедрения которых составит 4642,66 тыс.руб., что указывает на целесообразность внедрения данных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации АО «Тандер» «Магнит-Косметик» с целью совершенствования процесса аттестации персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 35 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 46 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 3.

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические аспекты аттестации персонала | 6 |
| 1.1 Понятие и сущность аттестации персонала | 6 |
| 1.2 Методы аттестации персонала..... | 11 |
| 2 Анализ процесса аттестации персонала организации | 18 |
| АО «Тандер» «Магнит-Косметик»..... | 18 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации | 18 |
| 2.2 Анализ процесса аттестации персонала..... | 23 |
| 3 Пути совершенствования аттестации персонала организации | 31 |
| АО «Тандер» «Магнит-Косметик»..... | 31 |
| 3.1 Разработка мероприятия по совершенствованию аттестации..... | 31 |
| персонала..... | 31 |
| 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий | 37 |
| Заключение | 41 |
| Список используемой литературы | 44 |
| Приложение А Анкета опроса работников АО «Тандер» «Магнит-Косметика» об удовлетворенности системой аттестации персонала | 47 |

Введение

Трансформация рыночных отношений в России требует новых методологических подходов к проблеме более полного использования человеческого потенциала путем активизации деятельности персонала, создания действенных стимулов и мотивов в механизме определенной деятельности.

Недостаток профессионализм у персонала в современных условиях часто вредит организации, не позволяет организациям и предприятиям реализовать свои потенциальные возможности. На практике это обуславливает массовое отчуждение работников от результатов своей деятельности, снижение общественной активности исполнителей, обезличенность организаций, инертность большинства из работников.

В создании жизнедеятельный коллектива, который обеспечивает нормальное функционирование организации, значительную роль играет аттестация персонала, целью которой является отбор не только лучших в настоящее время специалистов, но и способных влиять на обновление и развитие каждой конкретной организации.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение анализа и определение путей совершенствования процесса аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметик».

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты аттестации персонала;
- провести анализ процесса аттестации персонала организации АО «Тандер» «Магнит-Косметик»;
- разработать пути совершенствования аттестации персонала организации АО «Тандер» «Магнит-Косметик».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация АО «Тандер» «Магнит-Косметик».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс аттестации персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметик».

В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: обобщение, анализ и теоретическая оценка материалов по вопросу исследования.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три главы, заключением, списком используемой литературы и приложениями. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты аттестации персонала. Во второй главе проведен анализ процесса аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметик». В третьей главе представлены мероприятия по совершенствованию аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметик».

1 Теоретические аспекты аттестации персонала

1.1 Понятие и сущность аттестации персонала

Аттестации принадлежит значимое место среди различных видов оценок персонала, существующих в практике работы с персоналом. Аттестация представляет собой завершённый, документально оформленный результат оценивания персонала организации.

Обобщая мнения различных авторов, под аттестацией персонала стоит понимать определение уровней, квалификации знаний, практических навыков, деловых качеств работников и определения их соответствия (несоответствия) рабочим местам, должностям, которые они занимают, определение их потенциальных возможностей.

«Целью аттестации персонала является рациональное размещение работников, эффективное использование их знаний, навыков и умений. Учитывая результаты аттестации персонала руководство организации имеет все основания к принятию таких решения: повышение (понижение) работников в квалификационной категории, повышение (понижение) должностного оклада, определение вознаграждения, повышение квалификации, получение новой специальности»[26].

Далее в таблице 1 обобщим цели и задачи аттестации персонала в организации.

Таблица 1 – Цели и задачи аттестации персонала в организации[5]

| Цели аттестации персонала | Задачи аттестации персонала |
|--------------------------------------|---|
| 1.Административные (организационные) | |
| 1.1.Повышение | Более полная реализация потенциала работников, которые имеют высокий уровень компетентности, обеспечение карьерного росту лучших работников |
| 1.2.Перевод | Получение работниками нового опыта. Использование знаний и умений работника в той сфере, в которой он является наиболее компетентным. |

Продолжение таблицы 1

| Цели аттестации персонала | Задачи аттестации персонала |
|---------------------------|---|
| 1.3.Понижение | Перевод на должности, которые высвобождаются, более компетентных работников. |
| 1.4.Увольнение | Сокращение затрат организации за чет увольнения работников, которые не соответствуют требованиям занимаемой должности |
| 2.Информационные | Информирование работников об уровне их квалификации и качестве труда, о качественном составе персонала организации, об уровне использования трудового потенциала работников, о совершенствовании методов, форм и стиля управления персоналом. |
| 3.Мотивационные | Стимулирование наиболее компетентных работников за счет разных форм и методов (вознаграждение похвалой, повышением заработной платы, предоставлением премий, повышением в должности работников). Повышение продуктивности труда. Обеспечение заинтересованности работников в результатах своего труда. Развитие персонала. Создание условий для более полной реализации потенциала. |

В научной литературе выделяют следующие виды аттестации персонала: итоговую, промежуточную и специальную[16].

«В ходе итоговой аттестации персонала производится полная и всесторонняя оценка деятельности сотрудников организации за определенный период. Итоговая аттестация предусматривает оценку прошлого, без которой сложно понять текущее состояние и сформировать выводы касательно готовности работника к будущему. Данный вид аттестации целесообразно проводить не чаще чем один раз в 3-5 лет»[3].

«В ходе промежуточной аттестации производится оценка персонала за относительно короткий период, и при этом каждая следующая аттестация опирается на результаты предыдущей» [7].

«Специальная аттестация персонала проводится в случае необходимости. К примеру, такую аттестацию целесообразно проводить в случае направления работника на обучение, утверждения работника на новой должности, повышения заработной платы и т.д.» [9].

Наиболее используемым видом аттестации персонала выступает периодическая аттестация. В ходе ее проведения определяется соответствие или несоответствие определенного работника занимаемой должности.

Помимо этого с помощью периодической аттестации персонала руководители организации могут получить информацию о [11]:

- эффективности труда, что важно знать при принятии решения об уровне и формах стимулирования работников;
- тех работниках, которые подходят для формирования кадрового резерва, и подходах к планированию профессионально-квалификационного продвижения специалистов;
- тех качествах, которые являются ключевыми при подборе персонала на важные управленческие позиции.

Также с помощью результатов периодической аттестации можно улучшить качественный состав персонала, эффективность его использования, повысить профессиональные компетентности и квалификацию персонала организации.

Аттестация персонала является одной из наиболее важных составляющих системы управления персоналом в организации, через которую руководство организации может совершенствовать кадровый состав организации.

Прежде чем проводить аттестацию персонала, в организации необходимо провести подготовительную и организационную работу. На отдел кадров возложены обязанности по подготовке предложений касательно состава аттестационной комиссии, сроков и графиков проведения аттестации, количества и списков аттестируемых работников, разъяснению цели и порядка проведения процедуры аттестации персонала, подготовки необходимых для аттестации документов [20].

Всю документацию, используемую при аттестации, можно разделить на следующие группы [1]:

- распорядительные документы (Положение об аттестации, приказы о проведении аттестации);
- методические (инструкции, рекомендации, памятки);
- организационные (списки аттестуемых сотрудников, графики);

- инструменты оценки (отзывы, аттестационные листы).

Работников организации, которые подлежат аттестации, не позже чем за два месяца под расписку ознакомливают с решением о проведении аттестации, сроками и графиком ее проведения[8].

Согласно общим положениям нормативно-правовых актов аттестации не подлежат следующие категории работников[17]:

- проработавшие на определенной должности менее одного года;
- молодые работники на протяжении обязательной работы по направлению после окончания ВУЗа при условии, что их подготовка осуществлялась по государственному заказу;
- беременные женщины и те женщины, которые имеют детей в возрасте до 1 года.

Процедура аттестации персонала предусматривает следующие этапы, которые отражены на рисунке 1.

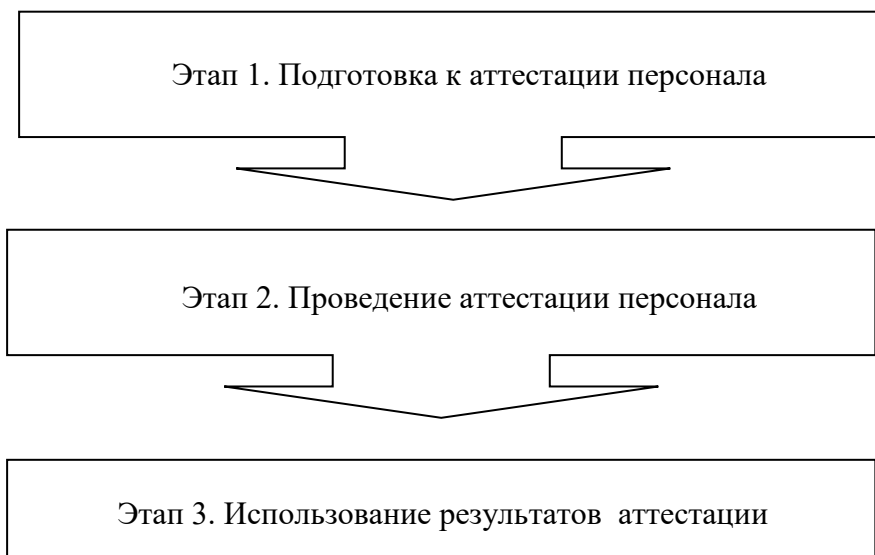


Рисунок 1 – Этапы проведения аттестации персонала[6]

«Подготовительный этап предусматривает: принятие решения о проведении аттестации персонала в организации, определение сроков ее проведения, составление списков работников, подлежащих аттестации,

определение состава аттестационной комиссии. На данном этапе издается приказ об аттестации работников, который содержит сроки ее проведения, состав аттестационной комиссии и график их работы» [25]. Не менее чем за две недели до аттестации в комиссию предоставляются требуемая для аттестации персонала материалы - аттестационные листы и отзывы-характеристики на аттестируемых работников.

При составлении характеристики на аттестуемого непосредственный руководитель должен объективно оценить личностные и должностные качества работника, результаты его деятельности за период, предшествующий аттестации, а также отразить свое мнение о соответствии работника занимаемой должности[30].

Руководителем организации определяются и утверждаются сроки проведения аттестации. Оптимальным для проведения аттестации персонала считается срок в 3-6 месяцев. Но более конкретно на это влияет количество работников, проходящих аттестацию, и количество членов аттестационной комиссии[12].

Во время заседания аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы на каждого аттестуемого работника, заполняет аттестационный лист и ведет протокол. В нем необходимо указать наименование организации, дату проведения аттестации, список присутствующих членов комиссии и иных присутствующих лиц (если таковые имеются). Затем указываются фамилия, должность и подразделение, в котором трудится аттестуемый работник, заданные вопросы и краткие ответы на них. Кроме этого, нужно занести в протокол пожелания и рекомендации членов комиссии, оценку деятельности аттестуемого и результаты голосования (количество голосов "за" и "против") [27]. Если проводилось тестирование, его результаты тоже необходимо внести в протокол, а сами тесты оформить приложением.

В процессе аттестации персонала руководителями рассматриваются поданные материалы, заслушиваются руководители отделов. Также

работники имеют возможность предоставить ответы на вопросы и замечания комиссии.

В случае отсутствия аттестируемого работника на заседании аттестационной комиссии без уважительных причин, комиссия может провести аттестацию данного работника без него.

С учетом обсуждения в отсутствие аттестуемого, аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих итоговых оценок[22]:

- работник соответствует занимаемой должности;
- работник соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;
- работник не соответствует занимаемой должности.

После проведения аттестации персонала издается приказ, в котором отражаются ее результаты, решения об изменениях относительно аттестируемого персонала. Всех аттестируемых работников знакомят с решениями аттестационной комиссии, указывая на сильные и слабые стороны их работы.

«Аттестация персонала организации также считается составляющей мотивации, и влияет на поведение работников организации. Получение положительной оценки улучшает результаты деятельности персонала в большинстве случаев, но при этом приводит к завышению самооценки. В свою очередь, негативная оценка может формировать неуверенность у сотрудников, что приведет к снижению эффективности труда» [23].

1.2 Методы аттестации персонала

В современных рыночных условиях особое значение отводится использованию современных методов аттестации персонала. При выборе метода аттестации персонала необходимо четко знать цель аттестации:

оценка эффективности работы персонала организации, оценка соответствия занимаемой должности, определение перспективных работников для продвижения.

Огромное количество методов аттестации персонала ставит организации перед нелегким выбором. Методов оценивания персонала много, но, ни один из методов не обеспечивает полную точность, объективность и простоту оценки.

Рассмотрим наиболее распространенные методы аттестации персонала:

1) «Ассесмент-центр или центр оценки персонала – это один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентирован на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных инструкций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов» [29]. «Центр оценки» (ассесмент-центр) успешно решает следующие задачи:

- оценка профессиональных знаний и навыков персонала;
- оперативное управление персоналом;
- обучение персонала;
- развитие навыков оценки.

2) Групповая экспертная оценка предусматривает, что работнику, который подлежит аттестации, необходимо ответить на предложенные экспертной группой вопросы. Чаще всего экспертная группа представлена 6-7 членами, которые представлены как внутренними, так и внешними специалистами. Тематика задаваемых вопросов может варьироваться как от вопросов по профессии и работе в организации, до вопросов о личной жизни работников[28].

Экспертный опрос является разновидностью опроса, в процессе которого в роли респондентов выступают эксперты–специалисты в конкретной сфере деятельности. Отличительной характеристикой данного метода является то, что он подразумевает компетентное участие экспертов в

процедуре анализа и решения проблем исследования[24]. Эксперт – это специалист в определенной области, который проводит экспертизу, к примеру, судебный эксперт[21]. Метод экспертных оценок является видом экспертного опроса, который предполагает применение экспертных оценок. Главное содержание данного метода состоит в рациональной организации реализуемого экспертами проведения анализа проблем с дальнейшей оценкой выбранных исследователем суждений, а также обработкой полученной информации.

Важнейшие нормативные требования[10]:

- ясное обоснование важности использования соответственной методики для экспертного опроса;
- тщательность выбора экспертов: обязательно необходимо проводить оценку их компетентности;
- учет факторов, которые влияют на суждения экспертов;
- формирование условий для максимально продуктивного использования экспертов в процессе исследования;
- сохранение полученных от экспертов данных без искажения на каждом этапе исследования.

Достоинством использования метода экспертных оценок является то, что он обеспечивает спокойное и объективное изучение проблемы, которая требует оценки, а также способствует получению количественных оценок при отсутствии статистики. Экспертная оценка – это важный инструмент в повышении качества управления на всех уровнях[18].

3) Собеседованиепредусматривает встречу руководителя с работников, который поделит аттестации. В ходе этой встречи руководитель и работник обсуждают результаты работы последнего в течении прошедшего периода, отношение работника к деятельности в организации и к его должности. Главная цель данного метода аттестации заключается в налаживании связи между руководителем и работником, формировании понимания между ними[4].

4) Тестирование является таким методом, позволяющим оценить уровень знаний, навыков и прочих качеств работников через тесты.

Для аттестации работников организации используются различные тесты. По своему содержанию они делятся на такие группы[19]: квалификационные, что позволяют определить степень квалификации работника; психологические, что дают возможность оценить личностные качества работника; физиологические, что проявляют физиологические особенности человека. Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов.

«Основное преимущество тестовой оценки перед другими методами аттестации заключается в ее простоте. Для прохождения тестов требуется совсем немного времени, к тому же возможна компьютерная обработка результатов тестирования» [13].

5.Метод «360 градусов» позволяет предоставлять работникам конфиденциальную обратную связь от руководителей, коллег и подчиненных. Чаще всего 5-20 человек заполняют анонимный опросник, который содержит в себе вопросы, которые охватывают необходимый спектр личностных и профессиональных компетенций[2].

Оценку этим методом предусматривается проводить в несколько этапов[14]:

1) Разработка критериев и шкал оценивания. Это очень важный и достаточно сложный этап, поскольку от точности определения и формулирования критериев оценки будет зависеть объективность результатов. Все критерии могут быть сформулированы по таким группам показателей: профессиональные, деловые и морально-психологические качества. Перечень конкретных показателей в пределах групп будет зависеть от сферы, особенностей должности, цели и уровня оценивания.

2) Подготовка инструментов оценки. Чаще всего оценивание по показателям результативности осуществляется с помощью разработанных анкет и опросников.

3) Обработка результатов. За каждым показателем в пределах оцениваемого работника определяются усредненные оценочные данные и сравниваются с нормативными или желаемыми показателями.

4) Подведение итогов. По результатам проведенной оценки определяются слабые стороны в работе организации, формируются рекомендации с устранением недостатков, разрабатываются планы работы персонала.

Популярность данного метода аттестации обуславливается значительным числом оцениваемых людей, что придает точности и объективности оценки. Однако большинство экспертов утверждают, что данный метод лучше всего использовать с целью определения зон развития работников, но не для субъективного оценивания персонала.

В таблице 2 отражены основные достоинства и недостатки рассмотренных методов аттестации.

Можно сделать вывод, что существует большое количество различных методов аттестации персонала, и каждый из них по-своему особенный и уникальный, но не каждый метод подходит под любую организацию, поэтому организации необходимо самостоятельно выбирать метод аттестации, в связи с целью и конкретными задачами которые она ставит перед собой.

Также важно отметить, что аттестация помогает узнать, какими навыками обладает сотрудник, оценить его потенциал на данном этапе и определить планы на перспективу. Организация получает возможность узнать, почему человек работает хорошо или плохо, что ему мешает, а что наоборот стимулирует, какие условия нужно создать, чтобы он работал более эффективно.

Таблица 2 – Достоинства и недостатки методов аттестации персонала[15]

| Метод аттестации персонала | Достоинства метода | Недостатки метода |
|-----------------------------|---|--|
| Ассесмент-центр | Объективная оценка | Денежные затраты |
| | | Затраты времени |
| | | Высокий уровень стресса при получении обратной связи |
| Групповая экспертная оценка | Малые затраты при внутренних экспертах | Если привлекать внешних специалистов, то дополнительные расходы |
| | С помощью опросника можно разносторонне оценить работника | Потребность в высококвалифицированных специалистах для проведения опроса |
| | Быстрота получения результатов | |
| Собеседование | Установление контакта между руководителем и подчиненным | Субъективность, т.к. сотрудники оцениваются только одним руководителем |
| | | Трудоемкий метод |
| Тестирование | Простота в оценке | Не точные результаты |
| | Не требует много времени | Отсутствие возможности проявить себя |
| «360 градусов» | Всесторонняя оценка | Оцениваются только компетенции |
| | Учитывается мнение внешних клиентов | Расходы на внешних консультантов |
| | | Трудно добиться открытости при ответах на опросы |

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты аттестации персонала можно сформулировать следующие выводы.

Аттестация персонала является одной из наиболее важных составляющих системы управления персоналом в организации, через которую руководство организации может совершенствовать кадровый состав организации. Аттестация помогает узнать, какими навыками обладает сотрудник, оценить его потенциал на данном этапе и определить планы на перспективу. Организация получает возможность узнать, почему человек работает хорошо или плохо, что ему мешает, а что наоборот стимулирует, какие условия нужно создать, чтобы он работал более эффективно.

Наиболее используемым видом аттестации персонала выступает периодическая аттестация. В ходе ее проведения определяется соответствие или несоответствие определенного работника занимаемой должности.

В современных рыночных условиях особое значение отводится использованию современных методов аттестации персонала. При выборе метода аттестации персонала необходимо четко знать цель аттестации: оценка эффективности работы персонала организации, оценка соответствия занимаемой должности, определение перспективных работников для продвижения.

Существует большое количество различных методов аттестации персонала, и каждый из них по-своему особенный и уникальный, но не каждый метод подходит под любую организацию, поэтому организации необходимо самостоятельно выбирать метод аттестации, в связи с целью и конкретными задачами которые она ставит перед собой.

2 Анализ процесса аттестации персонала организации АО «Тандер» «Магнит-Косметик»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации - Акционерное общество Тандер «Магнит-Косметик».

Сокращенное фирменное наименование организации - АО Тандер «Магнит-Косметик».

Юридический адрес организации: г. Краснодар, ул. Левановского, д. 185.

Созданная торговая сеть магазинов «Магнит» ЗАО «Тандер» начиналась в 1994 году с торгового предприятия специализирующегося на продаже товаров бытовой химии в городе Краснодаре. Эффективность торговой деятельности на рынке розничной торговли в данном регионе позволила в 1998 году открыть более крупный магазин с названием «Магнит». Успешная реализация стратегии развития обеспечили расширение торговой сети, в число которой уже в 2005 году насчитывалось уже около полутора тысяч торговых точек, «перешагнувших» границы региона Краснодара и Краснодарского края. Благодаря государственным субсидиям в период финансового кризиса 2008 года ЗАО «Тандер» и его торговая сеть «Магнит» сохранило свое положение на рынке розничной торговли России, доходность которой обеспечило компании развитие новых направлений в энергосбытовой деятельности, посредством создания в 2012 году компании «МагнитЭнерго» с целью обслуживания торговых объектов, созданием в 2014 году «Магнит» 23 собственных распределительных центра, созданием масштабным автопарком грузовиков MAN, «Мерседес» и «Рено» (4,5 тысяч единиц) с сертифицированным сервисом и других направлений обеспечивающих возможность обеспечения торгового процесса не только собственными транспортными средствами, но и товарами производимыми предприятиями, входящими в данную компанию.

«Сегодня розничная торговая сеть «Магнит» - это ритейлер, работающий в области розничной торговли и имеющий по состоянию на 1.05.16 года сеть магазинов в 1958 населенных пунктах, расположенных в крупных городах и областных центрах России. Кроме того в торговую сеть на указанную дату входят 7615 торговых точек в статусе «магазин у дома», 57 – «Магнит Семейный», 170 гипермаркетов и 777 магазинов по продаже косметики» [36]. Капитализация предприятия на октябрь 2014 года составляла более 653,5 миллиардов рублей. По объемам капитализации АО «Магнит» в 2016 году вошел в пятерку крупнейших мировых ритейлеров.

«К основным рынкам сбыта готовой продукции Магнита относятся пять федеральных округов и 922 населенных пункта Российской Федерации. В ассортименте «Магнит Косметик» представлено более 100000 позиций. В магазинах представлено множество брендов, а также товаров собственных торговых марок, способных удовлетворить потребности покупателей с различным уровнем доходов» [36].

Ассортимент продукции АО Тандер «Магнит-Косметик» представлен следующими номенклатурными группами: косметика, бытовая химия, товары для дома.

Далее рассмотрим организационную структуру АО Тандер «Магнит-Косметик» (рисунок 2).

Как видно из схемы на рисунке 2, организации АО Тандер «Магнит-Косметик» характерна линейно-функциональная организационная структура. К достоинствам линейно-функциональной структуры управления можно отнести:

- освобождение главного менеджера от глубокого анализа проблем;
- наличие возможностей привлечения внешних консультантов и экспертов;
- более глубокая подготовка решений и планов, которые связаны со специализацией персонала.

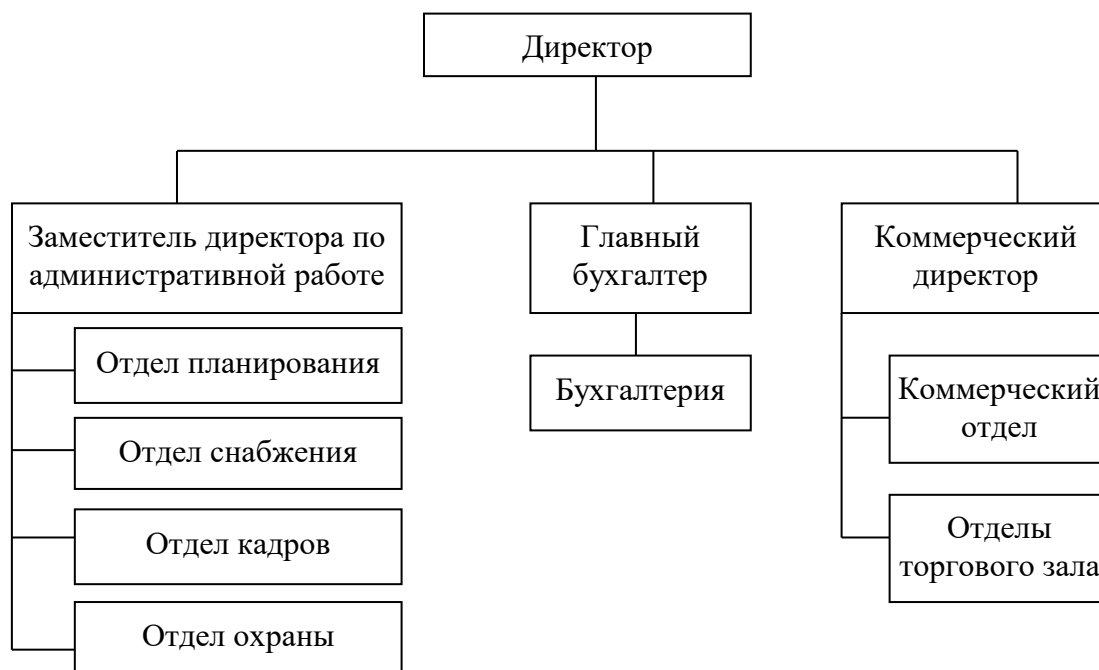


Рисунок 2 – Организационная структура АО Тандер «Магнит-Косметик»

К недостаткам линейно-функциональной структуры управления относятся:

- отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, то есть, тенденция к чрезмерной централизации.

Все вопросы по руководству текущей деятельностью организации АО «Тандер» «Магнит-Косметик», относятся к компетенции директора, который связывает и контролирует всю функциональную деятельность организации и всех процессов связанных с ней. Директор непосредственно координирует работу заместителя по административной работе, главного бухгалтера и коммерческого директора.

В таблице 3 представим анализ основных экономических показателей деятельности АО «Тандер» «Магнит-Косметика» за 2018-2020 годы.

Согласно данным таблицы 3 видно, что в 2019 году выручка увеличилась на 9,69%, а полная себестоимость увеличилась на 11,72%

вследствие чего прибыль от продаж уменьшилась на 27,31%, прибыли до налогообложения уменьшилась на 33,75%, а чистая прибыль уменьшилась на 46,93%.

Таблица 3 – Анализ основных экономических показателей деятельности АО «Тандер» «Магнит-Косметика» за 2018-2020 годы

| Показателя | Годы | | | Абсол. отклон., +/- | | Темп прироста, % | |
|--|---------|---------|---------|---------------------|-------------|------------------|-------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019 к 2018 | 2020 к 2019 | 2019 к 2018 | 2020 к 2019 |
| Выручка, тыс. руб. | 214 626 | 235 429 | 239 633 | 20803 | 4204 | 9,69 | 1,79 |
| Полная себестоимость, тыс. руб. | 203 456 | 227 309 | 232 253 | 23853 | 4944 | 11,72 | 2,18 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 11170 | 8120 | 7380 | -3050 | -740 | -27,31 | -9,11 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 9841 | 6520 | 6175 | -3321 | -345 | -33,75 | -5,29 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 8 016 | 4 254 | 2 815 | -3762 | -1439 | -46,93 | -33,83 |
| Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб. | 127207 | 136825 | 137976 | 9618 | 1151 | 7,56 | 0,84 |
| Величина оборотных средств, тыс. руб. | 32988 | 35274,5 | 36408 | 2286,5 | 1133,5 | 6,93 | 3,21 |
| Величина основных средств, тыс. руб. | 94219 | 101551 | 101568 | 7331,5 | 17,5 | 7,78 | 0,02 |
| Численность персонала, чел. | 23 | 26 | 27 | 3 | 1 | 13,04 | 3,85 |
| Фондоотдача, тыс. руб. / тыс. руб. | 2,28 | 2,32 | 2,36 | 0,04 | 0,04 | 1,77 | 1,77 |
| Фондоемкость, тыс. руб. / тыс. руб. | 0,44 | 0,43 | 0,42 | -0,01 | -0,01 | -1,74 | -1,74 |
| Фондорентабельность, % | 8,51 | 4,19 | 2,77 | -4,32 | -1,42 | -50,76 | -33,84 |
| Фондовооруженность, тыс. руб. на чел. | 4096,48 | 3905,81 | 3761,78 | -190,67 | -144,03 | -4,65 | -3,69 |
| Годовая выработка, тыс. руб. на чел. | 9331,57 | 9054,96 | 8875,30 | -276,60 | -179,67 | -2,96 | -1,98 |
| Рентабельность оборота (продаж), % | 5,20 | 3,45 | 3,08 | -1,76 | -0,37 | -33,73 | -10,71 |
| Рентабельность продукции (затрат), % | 4,84 | 2,87 | 2,66 | -1,97 | -0,21 | -40,70 | -7,31 |

Для наглядности данные таблицы 3 представим на рисунке 3.

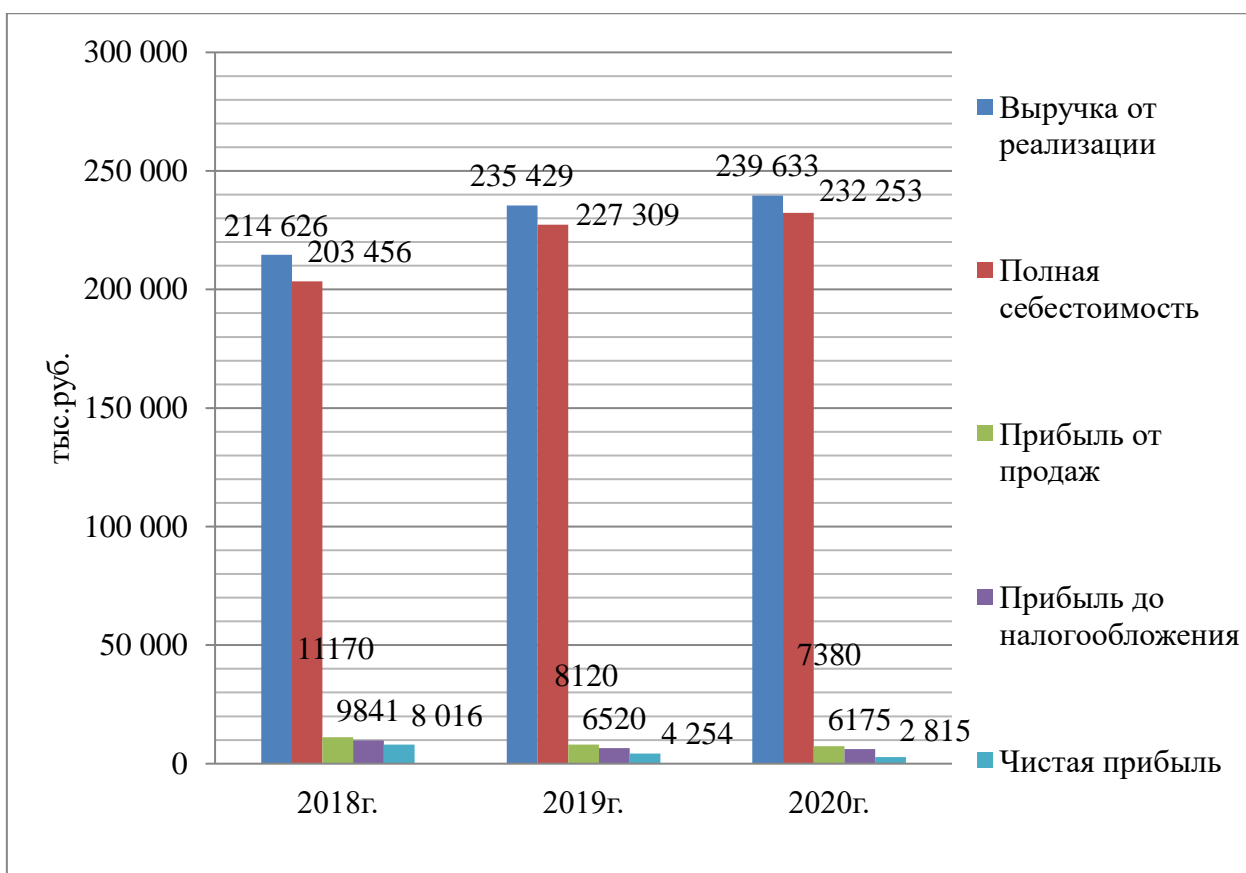


Рисунок 3 – Динамика финансовых результатов деятельности АО «Тандер» «Магнит-Косметика» за 2018-2020 годы

В 2019 году наблюдается повышение эффективности использования основных средств и повышение обеспеченности персонала основными средствами, о чем свидетельствует рост фондоотдачи на 1,77%, однако фондовооруженность уменьшилась на 4,65%, что указывает на ухудшение обеспеченности персонала основными средствами.

Годовая выработка в 2019 году уменьшилась на 2,96%, что указывает на снижение производительности труда.

Рентабельность продаж уменьшилась на 1,76%, что свидетельствует о снижении эффективности продаж, а рентабельности продукции уменьшилась на 1,97%, что указывает на снижение эффективности производства продукции предприятия.

В 2020 году выручка увеличилась на 1,79%, а полная себестоимость увеличилась на 2,18%, вследствие чего прибыль от продаж уменьшилась на

9,11%, прибыли до налогообложения уменьшилась на 5,29%, а чистая прибыль уменьшилась на 33,83%.

В 2020 году отмечается дальнейшее повышение эффективности использования основных средств, о чем свидетельствует рост фондоотдачи на 1,77%. При этом обеспеченность персонала основными средствами ухудшилась, на что указывает снижение фондовооруженности 3,69%.

Уменьшение годовой выработки на 1,98% указывает на дальнейшее снижение производительности труда.

Рентабельность продаж также уменьшилась на 0,37%, что свидетельствует о дальнейшем снижении эффективности продаж, а рентабельности продукции уменьшилась на 0,21%%, что указывает на дальнейшее снижение эффективности производства продукции предприятия.

2.2 Анализ процесса аттестации персонала

«По внутреннему «Положению об аттестации персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика» ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на специалистах отдела кадров. Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестаций» [36].

Кроме того, специалисты отдела кадров организации следят за тем, чтоб цели аттестации были четко донесены до аттестуемых, до директора и руководства организации.

«Действующим в РФ законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров, стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи

заработной платы с результатами труда. На основании результатов аттестации руководитель организации АО «Тандер» «Магнит-Косметика» вправе понизить или повысить работника; повысить или понизить его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности» [36].

В АО «Тандер» «Магнит-Косметика» аттестация проводится в целях рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, укрепления корпоративной культуры.

Для проведения аттестации директор АО «Тандер» «Магнит-Косметика» внутренним приказом назначает аттестационную комиссию (председателя, секретаря и членов комиссии) из числа руководства и высококвалифицированных специалистов.

Процесс аттестации работников АО «Тандер» «Магнит-Косметика» осуществляется по следующим этапам:

1. Подготовка к проведению аттестации.
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

Каждый этап аттестации характеризуется своими специфическими особенностями.

Этап подготовки к проведению аттестации в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» предусматривает выполнение следующих задач:

- разрабатывается план проведения аттестации;
- производится выбор методов и типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки;
- подготовка внутренних инструкций для проводящих аттестацию;
- составление списка работников, подлежащих аттестации;
- подготовка графика проведения аттестации;
- оповещение работников о сроках проведения аттестации;

- подготовка и распространение бланков, типовых форм, которые требуются для аттестации.

Проведению аттестации в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» предшествует ряд подготовительных мероприятий и подготовкой пакета документации, необходимой для данного процесса.

На практике для каждого сотрудника организации его непосредственный руководитель готовит форму оценки эффективности сотрудника, которая содержит его рабочие показатели, квалификацию, профессиональный опыт, сильные и слабые стороны, возможность перевода на более сложную и ответственную работу.

Форма оценки эффективности сотрудника, в которой отражаются результаты предыдущей аттестации, передается в аттестационную комиссию организации. Предварительно форма оценки заполняется аттестуемым работником, после чего ее заполняет его непосредственный руководитель. Затем сотрудник может ознакомиться с заполненной формой не менее чем за две недели до аттестации.

Аттестационная комиссия АО «Тандер» «Магнит-Косметика» рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого о его работе. На заседании комиссии присутствует также непосредственный руководитель аттестуемого работника (начальник отдела, его заместитель или один из директоров).

Работа аттестуемого оценивается с учетом его личного вклада в выполнение планов подразделения, квалификации и исполнения им должностных обязанностей. На основе этих данных аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

– не соответствует занимаемой должности.

Результаты заседания аттестационной комиссии заносятся в протокол.

В таблице 4 представим результаты прохождения аттестации персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика». Аттестацию проходили работники торговых отделов (продавцы, старшие продавцы, товароведы).

Таблица 4 – Результаты прохождения аттестации персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика» за 2018-2020 годы

| Показатель | 2018г. | 2019г. | 2020г. |
|---|--------|--------|--------|
| Количество работников, которые были аттестованы, чел. | 6 | 7 | 8 |
| Аттестацию прошли, чел. | 5 | 6 | 6 |
| Подтвердили соответствие занимаемой должности, чел. | 2 | 3 | 2 |
| Оценку о несоответствии получили, чел. | 0 | 1 | 2 |
| Рекомендации о повышении категории, чел. | 1 | 1 | 1 |
| Занесены в кадровый резерв, чел. | 1 | 0 | 0 |
| Соответствуют занимаемой должности при условии повторной аттестации, чел. | 1 | 1 | 1 |

Из данных таблицы 4 видно, что при ежегодном увеличении численности персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика», который проходил аттестацию, наблюдается уменьшение численности персонала, который прошел аттестацию. При этом отмечается увеличение количества работников, которые получили оценку о несоответствии занимаемой должности. Также наметилась тенденция к сокращению к нулю работников, которые по результатам аттестации были занесены в кадровый резерв. Все это является весьма негативными тенденциями, свидетельствующими об ухудшении процесса аттестации персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика».

Далее проведем анализ движения персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика» (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ движения персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика» за 2018-2020 годы

| Наименование показателя | 2018г. | 2019г. | 2020г. | Отклонения, +/- | |
|---|--------|--------|--------|-----------------|---------------|
| | | | | 2019г./2018г. | 2020г./2019г. |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 23 | 26 | 27 | 3 | 1 |
| Принято, чел. | 1 | 5 | 5 | 4 | 0 |
| Уволено, чел. | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| В т.ч.: уволено по собственному желанию | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 |
| Коэффициенты: | | | | | |
| - оборота по приему, % | 4,35 | 19,23 | 18,52 | 14,88 | -0,71 |
| - оборота по выбытию, % | 4,35 | 7,69 | 14,81 | 3,34 | 7,12 |
| - текучести кадров, % | 4,35 | 3,85 | 7,41 | -0,50 | 3,56 |

Из данных таблицы 5 видно, что за анализируемый период наблюдалось ухудшение движения персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика». На это указывает рост коэффициентов оборота по приему и выбытию и повышение текучести кадров выше естественного уровня (3-5%). Это указывает на неудовлетворенность персонала определенными аспектами работы в организации. Для того чтобы их определить был проведен опрос работников АО «Тандер» «Магнит-Косметика». Для опроса использовалась анкета, приведенная в Приложении А. В опросе участвовали 13 работников организации (персонал торгового отдела).

Результаты опроса работников АО «Тандер» «Магнит-Косметика» отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты опроса работников АО «Тандер» «Магнит-Косметика» об уровне удовлетворенности системой аттестации

| Вопрос | Средний балл |
|--|--------------|
| 1.Уровень удовлетворенности системой аттестации в организации | 3,9 |
| 2.Уровень взаимосвязи системы аттестации персонала с уровнем эффективности труда в организации | 3,8 |
| 3.Уровень объективности процедуры аттестации персонала в организации | 3,1 |
| 4.Уровень удовлетворенности работой аттестационной комиссии в организации | 3,8 |
| 5.Причины неудовлетворенности работой аттестационной комиссией | |
| - необъективность оценки персонала | 2,8 |
| - наличие сопротивления к вынесению негативных оценок | 4,5 |
| - плохая обратная связь о результатах аттестации | 4,4 |

По результатам опроса работников АО «Тандер» «Магнит-Косметика» видно, что работники организации отмечают низкий уровень взаимосвязи системы аттестации персонала с уровнем эффективности труда в организации. При этом есть некоторая неудовлетворенность работой аттестационной комиссии. В частности, опрашиваемые работники среди причин неудовлетворенности высоко оценили наличие сопротивления членов аттестационной комиссии к вынесению негативных оценок и плохую обратную связь о результатах аттестации, что вызывает низкую информированность среди персонала организации, что приводит к неумению использовать результаты проведенной оценки работы персонала.

В АО «Тандер» «Магнит-Косметика» существует ряд объективных и субъективных факторов, которые относятся к недостаткам системы аттестации, а именно:

1. Для некоторых специалистов, если их назначают членами аттестационной комиссии, определенной проблемой является предоставление работникам негативной обратной связи: указание на допущенные ошибки, просчеты или низкие рабочие показатели.

2. Сопротивление построению объективной системы оценки работы персонала возникает из-за того, что результаты оценки могут иметь негативные последствия для подчиненных (увольнение, понижение в должности, лишение премии, ухудшение отношений в коллективе и др.). Для некоторых директоров тяжело выносить приговор для своих сотрудников.

3. В целом низкая информированность работников АО «Тандер» «Магнит-Косметика», которая проявляется, в частности, в неумении использовать результаты проведенной оценки работы персонала.

Важно отметить, что на практике в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» из-за преобладания формального подхода возможности аттестации используются далеко не в полной мере.

Таким образом, проведенный анализ процесса аттестации персонала организации АО «Тандер» «Магнит-Косметика» позволяет сформулировать следующие выводы.

Созданная торговая сеть магазинов «Магнит» ЗАО «Тандер» началась в 1994 году с торгового предприятия специализирующегося на продаже товаров бытовой химии в городе Краснодаре. Ассортимент продукции АО Тандер «Магнит-Косметик» представлен следующими номенклатурными группами: косметика, бытовая химия, товары для дома.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности АО «Тандер» «Магнит-Косметика» показал расширение масштабов деятельности организации, на что указывает рост выручки и себестоимости продаж. Однако отмечается снижение прибыльности и рентабельности организации, что было обусловлено ростом затрат. Также за анализируемый период отмечается снижение эффективности использования основных средств и персонала, на что указывает уменьшение фондоотдачи и производительности труда.

По внутреннему «Положению об аттестации персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика» ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на специалистах отдела кадров.

Аттестация работников АО «Тандер» «Магнит-Косметика» проходит в три этапа: подготовка к проведению аттестации, проведение аттестации и подведение итогов аттестации.

По результатам анализа было определено, что при ежегодном увеличении численности персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика», который проходил аттестацию, наблюдается уменьшение численности персонала, который прошел аттестацию. При этом отмечается увеличение количества работников, которые получили оценку о несоответствии занимаемой должности. Также наметилась тенденция к сокращению к нулю работников, которые по результатам аттестации были занесены в кадровый резерв. Все это является весьма негативными тенденциями, свидетельствующими об ухудшении процесса аттестации персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика».

3 Пути совершенствования аттестации персонала организации АО «Тандер» «Магнит-Косметик»

3.1 Разработка мероприятия по совершенствованию аттестации персонала

Проведенный анализ процесса аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» позволил определить ряд существенных проблем. Перечень проблем процесса аттестации и мероприятия по их устранению представим в таблице 7.

Таблица 7 – Проблемы процесса аттестации в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» и мероприятия по их устранению

| Проблемы | Обоснование проблем | Мероприятия по устранению проблем |
|---|--|---|
| 1. Ухудшение результатов аттестации персонала организации | Из данных таблицы 4 видно, что по результатам прохождения аттестации персонала наблюдается увеличение численности работников, которые получили оценку о несоответствии занимаемой должности | 1. Разработка и внедрение пакетов кейсов для аттестации персонала |
| 2. Низкая объективность процедуры аттестации персонала | Из данных таблицы 6 видно, что работники организации оценили объективность процедуры аттестации персонала как низкую | 2. Введение интегральной аттестационной оценки аттестируемого работника |
| 3. Неудовлетворенность работой аттестационной комиссии | Из данных таблицы 6 видно, что работники, принимающие участие в аттестации, неудовлетворены некоторыми аспектами процесса аттестации, а именно: наличием сопротивления к вынесению негативных оценок и плохой обратной связью о результатах аттестации | 3. Внедрение компьютерной программы для автоматизации процесса аттестации персонала в организации |

Итак, для совершенствования аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» предлагаются следующие мероприятия:

- разработка и внедрение пакетов кейсов для аттестации персонала;
- введение интегральной аттестационной оценки аттестируемого работника;
- внедрение компьютерной программы для автоматизации процесса аттестации персонала в организации.

Далее перейдем к рассмотрению мероприятий, предложенных к реализации для совершенствования аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика».

Мероприятие 1. Разработка и внедрение пакетов кейсов для аттестации персонала.

Для того чтобы аттестация прошла успешно и не встретила противодействия у работников организации, специалисту по кадрам необходимо провести определенную информационную подготовку персонала.

Для этого следует заранее проинформировать сотрудников о дате проведения аттестации, разъяснить ее цели, а также рассказать о конкретных методах оценки. Последнее в частности поможет сотрудникам преодолеть чувство страха и неуверенности, возникшее в связи с аттестацией. Кроме того, руководителю следует рассмотреть кандидатуры, которые войдут в аттестационную комиссию и поручить подготовку контрольных листов и анкет. Кроме этого, руководитель должен предусмотреть ситуацию, когда один или несколько сотрудников захотят обжаловать результаты аттестации и провести повторный заход.

Для того чтоб сократить к минимуму количество работников АО «Тандер» «Магнит-Косметика», которые по результатам прохождения аттестации получат оценку о несоответствии занимаемой должности, важно чтоб аттестируемые работники досконально знали выполняемую ими работу. Для этого предлагается разработать перечень кейсов и наиболее характерные вопросы, которые включены в состав кейсов для аттестации торгового персонала организации (таблица 8).

Таблица 8 – Наиболее характерные вопросы, которые включены в состав кейсов для аттестации торгового персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика»

| Перечень кейсов и отдельные вопросы | Категория персонала, который аттестируется |
|---|--|
| 1. Общие вопросы деятельности магазина Общие понятия о форматах магазинов Должностные инструкции персонала магазина Подготовка товаров к акциям. Особенности и сроки выкладки Установление акционных ценников | Продавцы, старшие продавцы |
| 2. Прием и идентификация товаров Содержание инструкций по приему товаров по количеству и качеству Перечень документов, что подтверждают качество товаров Возврат товаров Общие положения о идентификации товаров Виды, способы и методы идентификации Штрих-кодирование | Продавцы, старшие продавцы |
| 3. Обязанности работников магазина Содержание работы работников магазина с покупателями Правила общения с покупателями. Система премирования работников Чек-лист оценивания магазина Работа с товарами, которые плохо продаются Товарное соседство | Продавцы, старшие продавцы, товароведы |
| 4. Отчетность и документация Понятие о товарообороте магазина Понятие об акте недостачи и акте излишка. Процедура их создания Цели и задачи инвентаризации | Старшие продавцы, товароведы |
| 5. Безупречность торгового зала Чистота магазина Магазин, безопасный для покупателя Вежливый и доброжелательный персонал Презентация товара Информативность торгового зала | Продавцы, старшие продавцы, |
| 5. Безопасность магазина Общие правила безопасности Пожарная безопасность Осмотр магазина при выявлении повреждения замков перед открытием | Продавцы, старшие продавцы, товароведы |

В сфере розничной торговли, в частности продовольственными товарами, уровень квалификации торгового персонала может влиять на объем товарооборота. Покупатель не всегда владеет полной информацией о том продукт, который ему хотелось бы приобрести, и у него есть сомнения и

вопросы. Грамотная, профессиональная и уверенная консультация персонала способна устранить все сомнения и побудить сделать покупку. Кроме того, покупатели часто прямо обращаются к продавцу с просьбой порекомендовать или помочь выбрать лучший товар из нескольких вариантов. Если консультант не ориентируется либо не знает, что он продает, продажа может не состояться.

Таким образом, особенно для АО «Тандер» «Магнит-Косметика», важной задачей является обучение персонала и регулярная оценка уровня подготовки с целью выявить пробелы в знаниях или навыках, а также мотивировать оцениваемых к профессиональному росту.

Для оценки уровня профессиональных знаний персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика» целесообразно использовать различные методы, один из них – метод кейс-тестинга. Кейсы с учетом специфики основных товарных групп предназначены для персонала соответствующих отделов. Содержание вопросов может быть чрезвычайно разнообразным, так как ассортимент магазина насчитывает тысячи разновидностей товаров. Вопросы направлены на выявление знаний именно практического характера, то есть таких, которые могут быть реально востребованы в общении с клиентами.

Представленные в данной таблице формы могут входить в общую «батарейку кейсов», используемых в рамках регулярной процедуры аттестации. Для разработки инструментария, как правило, привлекаются руководители отделов, или высококвалифицированные специалисты самой организации.

Мероприятие 2. Введение интегральной аттестационной оценки аттестируемого работника.

Для того чтоб повысить объективность процедуры аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика», предлагается введение интегральной оценки аттестируемого работника, включающую оценку руководителя, оценку коллег и оценку самого аттестируемого сотрудника.

В процессе аттестационного оценивания в организации аттестируемый работник оценивается руководителем по следующим критериям:

- выполнение задач, которые были поставлены на аттестационный период;
- профессиональные знания, навыки и умения;
- качество выполняемой работы;
- надежность в деятельности, готовность соответствовать потребностям организации;
- работоспособность;
- способность к командной деятельности;
- стремление к самосовершенствованию, профессиональному росту;
- возможности к продвижению по службе;
- целеустремленность, желание добиваться результата;
- лояльность к организации;
- общая удовлетворенность сотрудником.

Руководитель оценивает каждый из критериев по 10-бальной шкале от 1 до 10, а далее формируется обобщающая оценка по всем критериям.

Точно также в рамках процесса аттестации происходит оценивание аттестируемого работника его коллегами. По итогам формируется обобщающая оценка по всем работникам, которые оценивали аттестируемого.

Аналогично себя оценивает сам аттестируемый работник. Критерии остаются теми же, но переформулированными для работника, за исключением последнего критерия, который изменен на «степень Вашей удовлетворенности работой в организации».

Таким образом, по итогу аттестации на каждый критерий получаем три оценочные значения и три обобщающие оценки.

Таким образом, правильно организованная и проведенная аттестация позволяет решить целый ряд проблем розничного ритейла: начиная от устранения типичных ошибок работников магазина и заканчивая

пополнением управленческого резерва. Итоговая оценка утверждается аттестационной комиссией. Затем интегральная оценка переводится в 10-бальную шкалу. В зависимости от набранных баллов определяются изменения в заработной плате, планируется карьерный рост сотрудника.

Мероприятие 3. Внедрение компьютерной программы для автоматизации процесса аттестации персонала в организации.

Для того чтобы снизить сопротивление членов аттестационной комиссии к вынесению негативных оценок, плохой обратной связи о результатах аттестации и для сокращения трудоемкости процесса аттестации в организации предлагается внедрение в деятельность компьютерной программы WINMEA 6.7+. Данная программа обладает возможностями самостоятельного создания тестов, редактирования уже существующих тестов.

Программа WINMEA 6.7+ характеризуется двумя режимами работы: пользовательский и администрирования.

Пользовательский режим работы программы позволяет осуществлять:

- профессиональных знаний и определять личностные качества сотрудника (раздел Тестирования);
- сравнение результатов, показанных сотрудникам, и выбирать лучшего сотрудника (раздел Статистики).

В разделе Тестирование содержатся:

- профессиональные тесты, используя которые проверяют знания работников согласно занимаемой их должности;
- личностные тесты, позволяющие оценивать наличие или отсутствие у работника требуемых качеств.

В рамках данного программного продукта персонала может проходить тестирование письменно, устно и с помощью компьютера.

Режим администрирования предусматривает следующие возможности:

- редактирования существующих тестов;

- создания новых тестов для проверки профессиональных знаний аттестируемых.

Стоимость покупки и установки программы WINMEA 6.7+ составляет 150 тыс.руб.

Далее перейдем к оценке эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика».

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Прогнозируется, что реализации предложенных мероприятий в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» позволит устранить проблему увольнения работников по результатам аттестации, что также снизит и текучесть кадров в организации. В частности, в 2020 году 2 работника организации получили оценку о несоответствии занимаемой должности и были уволены.

В таблице 9 представим анализ движения персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика» с учетом реализации предложенных мероприятий.

Таблица 9 – Анализ движения персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика» с учетом реализации предложенных мероприятий

| Наименование показателя | 2020г. | 2021г. прогноз | Отклонения, +/- |
|---|--------|-------------------|-----------------|
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 27 | 27 | - |
| Принято, чел. | 5 | 2 | -4 |
| Уволено, чел. | 4 | 2 | -3 |
| В т.ч.: уволено по собственному желанию | 2 | 2 | - |
| Коэффициенты: | | | |
| - оборота по приему, % | 18,52 | 3,70 | -14,82 |
| - оборота по выбытию, % | 14,81 | 3,70 | -11,11 |
| - текучести кадров, % | 7,41 | 3,70 | -3,71 |

Из данных таблицы 9 видно, что после реализации предложенных мероприятий коэффициенты движения персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» существенно снизятся. В том числе и текучесть персонала снизится на 3,71%, что является положительной тенденцией.

По оценкам специалистов организации АО «Тандер» «Магнит-Косметика» снижение движения персонала окажет положительное влияние на показатели деятельности организации. В частности, предполагается, что за счет реализации мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» выручка организации может повыситься примерно на 2%.

С учетом полученных данных целесообразно определить экономический эффект и экономическую эффективность от реализации предложенных мероприятий.

Для расчета экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий будут использоваться следующие формулы:

$$\text{ЭЭ} = \text{ЭР} - \text{С}, \quad (1)$$

$$\text{Эф} = \text{ЭР} / \text{С}, \quad (2)$$

где ЭР – экономический результат от реализации мероприятий;

С – затраты на реализацию мероприятий.

В таблице 10 представим расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика».

Таким образом, экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» составит 4642,66 тыс. руб., а экономическая

эффективность составит 31,95, что указывает на целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 10 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика»

| Наименование показателя | 2020г. | 2021г. прогноз | Отклонения, +/- |
|---|---------|----------------|-----------------|
| Выручка от реализации, тыс.руб. | 239 633 | 244425,66 | 4792,66 |
| Затраты на реализацию мероприятий, тыс.руб. | 150 | | |
| Экономический эффект, тыс.руб. | 4642,66 | | |
| Экономическая эффективность | 31,95 | | |

Далее определим социальный эффект от внедрения предложенных мер. В частности, разработка и внедрение пакетов кейсов для аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» позволит повысить профессиональную компетентность персонала организации, повысить мотивированность оцениваемых работников к профессиональному росту, что в свою очередь будет способствовать росту товарооборота организации.

Введение интегральной аттестационной оценки аттестируемого работника позволит повысить объективность процедуры аттестации персонала в организации. Это в свою очередь снизит уровень негатива со стороны персонала к процессу аттестации, поскольку работники ее будут воспринимать как естественный процесс.

Внедрение в организации компьютерной программы WINMEA 6.7+ для автоматизации процесса аттестации персонала позволит сократить трудоемкость процесса аттестации, снизить сопротивление членов аттестационной комиссии к вынесению негативных оценок, плохой обратной связи о результатах аттестации.

Таким образом, определив пути совершенствования процесса аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика», можно сформулировать следующие выводы.

Проведенный анализ процесса аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» позволил определить ряд существенных проблем. Поэтому для совершенствования аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» были предложены следующие мероприятия:

- разработка и внедрение пакетов кейсов для аттестации персонала;
- введение интегральной аттестационной оценки аттестируемого работника;
- внедрение компьютерной программы для автоматизации процесса аттестации персонала в организации.

Прогнозируется, что реализации предложенных мероприятий в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» позволит устранить проблему увольнения работников по результатам аттестации, что также снизит и текучесть кадров в организации. Было определено, что после реализации предложенных мероприятий коэффициенты движения персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» существенно снизятся. В том числе и текучесть персонала снизится на 3,71%, что является положительной тенденцией.

Предполагается, что за счет реализации мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» выручка организации может повысится примерно на 2%. При этом затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 150 тыс.руб.

Было определено, что экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» составит 4642,66 тыс. руб., а экономическая эффективность составит 31,95, что указывает на целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Заключение

По результатам написания данной выпускной квалификационной работы можно сформулировать следующие выводы.

Аттестация персонала является одной из наиболее важных составляющих системы управления персоналом в организации, через которую руководство организации может совершенствовать кадровый состав организации. Аттестация помогает узнать, какими навыками обладает сотрудник, оценить его потенциал на данном этапе и определить планы на перспективу. Организация получает возможность узнать, почему человек работает хорошо или плохо, что ему мешает, а что наоборот стимулирует, какие условия нужно создать, чтобы он работал более эффективно.

Наиболее используемым видом аттестации персонала выступает периодическая аттестация. В ходе ее проведения определяется соответствие или несоответствие определенного работника занимаемой должности.

В современных рыночных условиях особое значение отводится использованию современных методов аттестации персонала. При выборе метода аттестации персонала необходимо четко знать цель аттестации: оценка эффективности работы персонала организации, оценка соответствия занимаемой должности, определение перспективных работников для продвижения.

Существует большое количество различных методов аттестации персонала, и каждый из них по-своему особенный и уникальный, но не каждый метод подходит под любую организацию, поэтому организации необходимо самостоятельно выбирать метод аттестации, в связи с целью и конкретными задачами которые она ставит перед собой.

Созданная торговая сеть магазинов «Магнит» ЗАО «Тандер» начиналась в 1994 году с торгового предприятия специализирующегося на продаже товаров бытовой химии в городе Краснодаре. Ассортимент

продукции АО Тандер «Магнит-Косметик» представлен следующими номенклатурными группами: косметика, бытовая химия, товары для дома.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности АО «Тандер» «Магнит-Косметика» показал расширение масштабов деятельности организации, на что указывает рост выручки и себестоимости продаж. Однако отмечается снижение прибыльности и рентабельности организации, что было обусловлено ростом затрат. Также за анализируемый период отмечается снижение эффективности использования основных средств и персонала, на что указывает уменьшение фондоотдачи и производительности труда.

По результатам анализа было определено, что при ежегодном увеличении численности персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика», который проходил аттестацию, наблюдается уменьшение численности персонала, который прошел аттестацию. При этом отмечается увеличение количества работников, которые получили оценку о несоответствии занимаемой должности. Также наметилась тенденция к сокращению к нулю работников, которые по результатам аттестации были занесены в кадровый резерв. Все это является весьма негативными тенденциями, свидетельствующими об ухудшении процесса аттестации персонала АО «Тандер» «Магнит-Косметика».

Проведенный анализ процесса аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» позволил определить ряд существенных проблем. Поэтому для совершенствования аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» были предложены следующие мероприятия:

- разработка и внедрение пакетов кейсов для аттестации персонала;
- введение интегральной аттестационной оценки аттестируемого работника;
- внедрение компьютерной программы для автоматизации процесса аттестации персонала в организации.

Прогнозируется, что реализации предложенных мероприятий в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» позволит устранить проблему увольнения работников по результатам аттестации, что также снизит и текучесть кадров в организации. Было определено, что после реализации предложенных мероприятий коэффициенты движения персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» существенно снизятся. В том числе и текучесть персонала снизится на 3,71%, что является положительной тенденцией.

Предполагается, что за счет реализации мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» выручка организации может повысится примерно на 2%. При этом затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 150 тыс.руб.

Было определено, что экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в АО «Тандер» «Магнит-Косметика» составит 4642,66 тыс. руб., а экономическая эффективность составит 31,95, что указывает на целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Список используемой литературы

1. Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е. С. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент». Минск: ТетраСистемс, 2019. 288 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. 423 с.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для студ. Учреждений сред.проф. Образования. 13-е изд., перераб. и доп. М.: Академия, 2018. 320 с.
4. Бельская Е. Г. Управление персоналом: технологии и методы. Учебное пособие. М., ГУУ, 2019. 109 с.
5. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. Издательство: Питер, 2018. 256 с.
6. Верещагина Л. С., Махметова А. Е. Основы управления персоналом: учебное пособие под ред. проф. В. И. Долгого. Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. 156 с.
7. Герасимов Б. Н., Чумак В.Г., Яковлева Н. Г. Менеджмент персонала организации: учебно-методическое пособие. Самара: Самарский государственный аэрокосмический университет им. Академика С.П. Королева, Международный институт рынка, 2018. 247 с.
8. Журавлёв П.В. и др. Технология управления персоналом: учебник. М. Экзамен, 2019. 576 с.
9. Задорожная Ю.С. Аттестация персонала и использование ее результатов для совершенствования организации труда // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий. 2019. № 7. С. 137-139.
10. Зародина В.В. Создание системы аттестации персонала // Кадровик. 2019. № 3. С. 69-77.

11. Имешева К.В. Виды и методы аттестации персонала: современный подход // Научные вести. 2018. № 5. С. 118-123.
12. Имешева К.В. Процедура и этапы проведения аттестации персонала // Молодой ученый. 2018. № 50 (236). С. 131-132.
13. Кибанов А. Я., Дракова И. Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Экзамен», 2019. 207 с.
14. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала. МИЭМП, 2019. 120 с.
15. Кочеткова Р. М. Проблемы управления персоналом организации: учебное пособие / под. Ред. Р.М. Кочетковой. Ульяновск: УлГТУ, 2019. 290 с.
16. Кузнецова Н.В. Управление персоналом: учебник. Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2019. 305 с.
17. Логвинов А. М., Масловский В.П., Цветочкина И.А. Управление персоналом: учебное пособие. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2019. 197 с.
18. Лупачева В.С. Аттестация как способ повышения эффективности труда персонала // Фундаментальные и прикладные исследования в науке и образовании. 2019. № 3. С. 117-121.
19. Меньшикова М.А., Гребенникова М.А. Современные методы и процедуры оценки и аттестации персонала организации // Актуальные проблемы и перспективы развития бизнеса. 2018. № 4. С. 213-216.
20. Недвигин М.А. Аттестация персонала как метод повышения эффективности управления предприятия. 2018. № 6. С. 143-146.
21. Неуструева А.С., Петренко Ю.В. Современные методы аттестации персонала // Экономика и социум. 2019. № 11. С. 111-114.
22. Орешкина Я.А. Аттестация персонала как мотивирующий фактор // Концепция «общества знаний» в современной науке. 2018. № 4. С. 209-213.

23. Осин А.А. Оценка и аттестация персонала // Вестник МГТУ Станкин. 2018. № 1 (19). С. 115-118.
24. Попазова О. А., Молодькова Э. Б. Управление персоналом организации: учебник. СПб.: СПбГЭУ, 2019. 267 с.
25. Попова В.И. Проблемы организации оценки и аттестации персонала // Социосфера. 2018. № 2. С. 277-279.
26. Романова Е.Е. Аттестация персонала организации // Экономика и социум. 2019. № 3 (12). С. 120-122.
27. Сакаева В.Ф., Фазлиева О.А. Форма оценки персонала - аттестация // Экономика и социум. 2019. № 2-4 (11). С. 29-31.
28. Ужахова Л. М. Управление персоналом: учебное пособие. Тюмень: ТГУ, 2018. 340 с.
29. Хорева Е.Е. Аттестация персонала // Экономика и социум. 2018. № 12 (55). С. 1639-1642.
30. Черкасов Д.О., Лымарева О.А. Необходимость оценки и аттестации персонала в кадровой политике организации // Алея науки. 2018. № 10 (26). С. 594-597.
31. Fletcher C. Personality tests the great debate // Personnel management. 2018. September. P.38-42
32. Hirano H. 5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace //H. Hirano. Japan : Productivity Press, 2018. 160 p.
33. Kwiatkowcki R. Testing in the workplace // The Psychology (Special issue). 2019. 7 (1). P.10-32
34. Tapping D. Lean Office Demystified // D. Tapping, A. Dunn. Great Britain : Alpine Publisher, 2019. 328 p.
35. Zunker V. G. Career Counseling, applied concepts of life planning // AnInternational Thompson Publishing company, Brooks, 2018. 234 p.
36. <https://magnitcosmetic.ru/> – Официальный сайт ООО «Магнит Косметик».

Приложение А

Анкета опроса работников АО «Тандер» «Магнит-Косметика» об удовлетворенности системой аттестации персонала

Дорогие сотрудники, с целью улучшения существующей в организации системы аттестации персонала, оцените по пятибалльной шкале приведенные ниже вопросы.

| Вопрос | Балл |
|--|------|
| 1.Оцените уровень своей удовлетворенности системой аттестации в организации | |
| 2.Оцените уровень взаимосвязи системы аттестации персонала с уровнем эффективности труда в организации | |
| 3.Оцените уровень объективности процедуры аттестации персонала в организации | |
| 4.Оцените уровень удовлетворенности работой аттестационной комиссии в организации | |
| 5.Если уровень работы аттестационной комиссии в организации оценен Вами как неудовлетворительный, выберите причины неудовлетворенности и оцените их уровень: | |
| - необъективность оценки персонала | |
| - наличие сопротивления к вынесению негативных оценок | |
| - плохая обратная связь о результатах аттестации | |

Благодарим за участие в оценке!