



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Аттестация персонала на основе предприятия ООО «ИВА»: анализ и совершенствование системы

УДК 005.95:331.108.4

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Анищенко Марина Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 380303 – «Управление персоналом»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39, 40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51, 52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,6 4,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63, 64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,2 2,23,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов,	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-</i>

	подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55, 56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Анищенко Марине Николаевне

Тема работы:

Аттестация персонала на основе предприятия ООО «ИВА»: анализ и совершенствование системы

Утверждена приказом директора (дата, номер) № 560/с от 01.02.2017 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы: 05.06.2017 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объектом дипломной работы является система управления персоналом в ООО «ИВА».

Предметом дипломной работы является система аттестации персонала в ООО «ИВА»

Цель дипломной работы – анализ системы аттестации персонала и разработка рекомендаций по ее совершенствованию в ООО «ИВА».

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам:
«Управление персоналом организации»,
«Психология управленческой карьеры».
2. Монографии.

	3. Статьи периодических изданий.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Раскрыть сущность аттестации 2. Проанализировать систему аттестации персонала в ООО «ИВА» 3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы аттестации в ООО «ИВА».
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические основы системы аттестации персонала в организации.	
2. Анализ существующей системы аттестации персонала в ООО «ИВА».	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2017 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н.		20.01.2017г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Анищенко Марина Николаевна		20.01.2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
 Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавр
 Кафедра ИФНТ
 Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
 Форма представления работы:

Дипломная работа		
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН		
выполнения выпускной квалификационной работы		
Срок сдачи студентом выполненной работы:	29.05.2017 г.	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
21.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
21.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
06.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
28.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Должность		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 82 стр., 2 рис., 6 табл., 31 источник, 7 прил.

Ключевые слова: персонал, аттестация, оценка, система аттестации, кадровая политика, организация.

Объектом исследования является система управления персоналом в ООО «ИВА».

Цель исследования — анализ системы аттестации персонала и разработка рекомендаций по ее совершенствованию в ООО «ИВА».

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследований были выявлены и разработаны рекомендации по усовершенствованию системы аттестации персонала в организации.

Методической основой исследования являлись такие методы, как изучение литературных и научных источников, опрос, обобщение и анализ, анкетирование.

Степень внедрения: одна из рекомендаций по усовершенствованию системы аттестации применена и используется в ООО «ИВА».

Область применения: разработанные рекомендации по усовершенствованию системы аттестации могут быть использованы специалистами в области управления персоналом и различными организациями.

Оглавление

Введение.....	9
Глава 1. Теоретические основы системы аттестации персонала в организации	12
1.1 Сущность аттестации персонала: элементы, цели, задачи	12
1.2 Процесс аттестации персонала	18
1.3 Методики и методы проведения аттестации	23
1.4 Законодательная база по вопросам аттестации и управления персоналом...	26
Глава 2. Анализ существующей системы аттестации персонала в ООО «ИВА»	28
2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО «ИВА» и его кадровая политика	28
2.2 Аттестация персонала как инструмент управления в ООО «ИВА»	43
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала в ООО «ИВА»	54
Заключение.....	58
Список использованной литературы	62
Приложение А	
Вопросы для аттестации кассиров базовой категории	65
Приложение Б	
Вопросы для аттестации кассиров-специалистов 1 категории.....	67
Приложение В	
Пример варианта теста для первого этапа проведения аттестации	70
Приложение Г	
Градации поведенческих проявлений сотрудника	75
Приложение Д	
Отзыв-характеристика руководителя на работника, который подлежит аттестации	77
Образец протокола аттестационной комиссии ООО «ИВА»	78
Приложение Ж	
Анкета сотрудника ООО «ИВА» на удовлетворенность системы аттестации в компании	80
Приложение З	
ОТЧЕТ о проверке на плагиат.....	82

Введение

Эффективность деятельности компании на рынке и конкурентоспособность — важнейшие цели каждого руководителя любого предприятия. Персонал компании — это тот ресурс, который данные условия либо обеспечивает, либо же нет.

Аттестация персонала — одна из важнейших функций управления персоналом. Именно по итогам процедуры аттестации принимаются соответствующие решения.

Аттестация персонала в настоящее время является актуальным понятием, так как служит неотделимым элементом контроля над уровнем профессионального развития сотрудника, а так же развития кадрового потенциала организации в целом.

Аттестация персонала - оценка соответствия занимаемой должности. Если быть точнее, то аттестация персонала - это процедура, которая проводится в соответствии с законодательным порядком оценки результатов трудовой деятельности работников. Целью аттестации служит определение соответствия деловых и профессиональных качеств работника с функциями занимаемой им должности.

Цель работы — анализ системы аттестации персонала и разработка рекомендаций по ее усовершенствованию в ООО «ИВА».

Достижение поставленной цели определяет необходимость решения задач:

- рассмотреть сущность процедуры аттестации: цели, задачи, методы;
- определить место аттестации персонала в процессе управления персоналом в организации;
- представить организационно-управленческую характеристику ООО «ИВА», проанализировав организационную структуру компании;
- провести анализ системы аттестации персонала в ООО «ИВА»;
- разработать рекомендации, направленные на совершенствование

системы аттестации персонала в ООО «ИВА».

Объектом исследования служит система управления персоналом ООО «ИВА».

Предметом исследования служит система аттестации персонала ООО «ИВА».

При написании работы были использованы труды таких авторов, как Базаров Т.Ю., Кафидов В.В., Верещагина Л.С. и другие.

Методической основой исследования являлись такие методы, как изучение литературных и научных источников, опрос, обобщение и анализ, анкетирование.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке рекомендаций совершенствования системы аттестации для использования в ООО «ИВА» с целью получения максимальной эффективности от проведения аттестации персонала.

Структура дипломной работы состоит из таких элементов, как введение, две взаимосвязанных главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

Актуальность темы, цели и задачи работы, объект и субъект исследования определяются во введении, так же в нем представлена практическая значимость работы и методические основы исследования.

Первая глава посвящена теоретическим основам исследования системы аттестации персонала в организациях. В данной главе дается определение понятия «аттестация», описаны цели, задачи, методы проведения процедуры аттестации.

Во второй главе приведена организационно-управленческая характеристика ООО «ИВА», так же проведен анализ существующей на данный момент времени системы аттестации персонала и разработаны рекомендации, направленные на совершенствование системы аттестации в ООО «ИВА».

В заключении приводятся выводы по изложенному в работе материалу.

Список использованной литературы состоит из библиографического описания примененных источников.

В приложениях приведены обязательные, рекомендованные и справочные материалы к изучению.

Глава 1. Теоретические основы системы аттестации персонала в организации

1.1 Сущность аттестации персонала: элементы, цели, задачи

Аттестация персонала служит одним из видов комплексной периодической оценки [15].

Одной из основных составляющих в кадровой работе компании служит всесторонне обоснованная оценка абсолютно каждого сотрудника, что позволяет избежать ошибок в отборе и рационально использовать персонал в целом.

Аттестация (от лат. attestatio - свидетельство) — это определение знаний и квалификации сотрудника, а так же соответствие занимаемой должности. Только аттестация служит основанием для присвоения сотруднику звания, ранга, разряда и т. п. [17]. Стоит так же учитывать, что это далеко не единственная трактовка данного понятия в научных источниках.

Аттестация персонала - оценка соответствия занимаемой должности. Если быть точнее, то аттестация персонала - это процедура, которая проводится в соответствии с законодательным порядком оценки результатов трудовой деятельности работников [15, С.69-70].

Процедура аттестации оформляется в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами организации.

К ключевым элементам аттестации можно отнести:

1. Систематичность. Аттестация, которая проводится от случая к случаю, как таковой являться не может. Если организацией было принято решение проводить аттестацию, то следует установить четкую периодичность - раз в год, раз в квартал, раз в полугодие, но не реже чем один раз в год;

2. Формализованность. Готовиться к аттестации следует как устно, так и письменно. Необходимо разработать формы и бланки, в которых будут фиксироваться все данные.

Кроме данных элементов следует так же отметить, что должны быть

заранее определены критерии аттестации, то есть что именно оценивается. Абсолютно каждая итоговая оценка суммируется из множества оценок. Критерии должны быть строго продуманы и полностью соответствовать должностным обязанностям работника [12].

Каждая должность предъявляет к работнику определенные требования. Аттестация работников базируется от различных стандартов и критериев, которые в свою очередь зависят от занимаемой должности.

Аттестация накапливает результаты работы за конкретный промежуток времени, который заранее обговорен. В этом и заключается принципиальное отличие аттестации от ситуационной оценки [17]. Итоги аттестации должны принимать во внимание трудовую деятельность в течение всего срока работы, даже с учетом неких колебаний в этот временной интервал.

При аттестации персонала происходит не сравнение работников друг с другом, а имеет место быть сопоставление «стандарт работы — сотрудник». Сравнивать можно лишь то, насколько один сотрудник в большей или меньшей степени соответствует стандарту работы, нежели другой работник.

Основной задачей аттестации служит развитие компании.

Аттестация позволяет:

- провести аудит сотрудников;
- выявить, насколько верны требования, которые предъявляются к работникам;
- выявить «болевые места»;
- оценить ценность работника, как для подразделения, так и для организации в целом [14].

Процесс аттестации необходимо четко структурировать, как и любой другой процесс в организации.

Как правило, вся работа по подготовке и проведению аттестации ложится на плечи службы управления персоналом. Однако не стоит забывать и о том, что без поддержки высшего руководства аттестация может потерять весь смысл [12].

После того как решение проводить аттестацию было принято, директору по персоналу нужно согласовать цели с высшим руководством. Согласование целей и их обсуждение обязательно, даже не смотря на то, что аттестация, к примеру, проводится регулярно. Не исключение, что задачи и условия несколько могли измениться [27]. Только после того, как обговорены цели и желаемые результаты, следует приступать к подготовке процедуры аттестации.

Директор по персоналу, как только разобрался с целью, должен предложить руководству варианты проведения аттестации, отметив отрицательные и положительные стороны каждого метода и обозначив требуемые ресурсы.

Итоговый проект пакета документов следует для ознакомления передать линейным руководителям. Только после ознакомления с имеющимися документами они вносят свои замечания и предложения, желательно в письменном виде, что сэкономит время.

Как и все проекты, аттестация начинается с определения и постановки целей. Важным условием построения системы аттестации служит верно сформулированная цель.

Цель аттестации должна отвечать конкретным условиям:

1. Должна быть четко сформулированной;
2. Должна быть измеримой;
3. Должна быть реалистичной и выполнимой;
4. Должна принимать во внимание конкретный временной промежуток [9]. Должен быть четкий интервал времени, за который происходит оценка деятельности.

В теории аттестации выделяют три главные группы целей.

К первой такой группе относятся административные решения — изменение заработной платы, изменение оклада, изменение системы премирования и наказания, уровень соответствия занимаемой должности.

Ко второй группе относится потенциал (развитие) — личное развитие, развитие карьерного роста, выявление потенциала работников, получение

обратной связи от сотрудников, корректировка планов компании.

И к третьей группе относится деятельность, то есть текущая деятельность за конкретный временной интервал — прошлая деятельность за конкретный промежуток времени, достижение за прошлый период конкретных результатов, потребность в обучении и улучшение текущей деятельности [21].

Если данным группам не присваивать названия, то условно их можно выделить как три направления:

1. Решения, связанные с корректировкой компенсационного пакета, которые имеют определенные материальные последствия для самого сотрудника или которые приводят к понижению (повышению) в должности и даже увольнению;

2. Решения, которые связаны с развитием организации в целом — соответствие сотрудников планам компании;

3. Решения, которые связаны с оценкой текущей деятельности и выявление рабочих проблем.

Одним из важных вопросов в системе аттестации — кто должен проводить процедуру аттестации.

Рассмотрим несколько особенностей вариантов выбора лиц, которые проводят аттестацию.

Очень часто на практике используется оценка непосредственным руководителем [31]. На первый взгляд это, конечно же, логично, так как взаимопонимание между руководителем и подчиненным - залог успешной работы. Однако здесь все не так просто. Ежедневно решаются в основном тактические производственные задачи, при этом просто беседа с работником без явного на то повода о прошлых заслугах и построение планов на будущее, как правило, не осуществляется. Аттестация и может быть поводом к такому разговору. Тем не менее, в случае конфликтных ситуаций между подчиненными и руководителем, вероятность эффективного завершения аттестации практически не возможна.

Помимо этого, руководители среднего звена противятся самой только

идеи аттестации, говоря о том, что аттестация — не их работа. Весьма часто руководители просто не понимают, что работа со своими сотрудниками — это так же их обязанность. Так же существует весома причина, которая препятствует проведению аттестации непосредственным руководителем — это его неготовность и не умение [8].

Во время проведения аттестации полностью исключить человеческую природу, конечно же, не возможно. Оценка непосредственным руководителем в основном всегда субъективна. Соответственно следует искать пути снижения субъективизма. Руководителей перед аттестацией нужно обучать, чтобы напомнить им тем самым какие типичные ошибки имеются и по возможности минимизировать их. Заполнение руководителем аттестационной формы проводится перед процедурой аттестации. Желательно, чтобы специалист отдела кадров или службы персонала заблаговременно просмотрел заполненную руководителем аттестационную форму и при необходимости подсказал руководителю, что следует подкорректировать [16].

Участие непосредственного руководителя при аттестации необходимо, какие бы потенциальные сложности это не вызывало. Ни кто кроме него лучше не знает своего работника и его потенциальные возможности.

Еще одним подходом является ситуация когда руководитель высшего ранга проводит аттестацию руководителя, который по рангу ниже [19]. Если рассматривать данный подход с точки зрения компании, то он является весьма эффективным. Существует вероятность того, что по результатам аттестации сотрудника одного подразделения целесообразно перевести в другое структурное подразделение. У руководителя высшего ранга появляется возможность от рядовых сотрудников получить информацию о том, как обстоят дела в структурном подразделении. В свою очередь это позволяет оценить работу самого непосредственного начальника [24]. Помимо этого, руководитель высшего ранга при помощи проведения аттестации получает и сравнивает информацию о ситуациях в разных структурных подразделениях своей организации.

Привлекать или нет к аттестации вышестоящих руководителей - зависит от ситуации в организации. С одной стороны, непосредственный руководитель лучше знает своих подчиненных. А вот если смотреть на это с другой стороны, то собеседование с двумя руководителями сразу может плохо сказаться на самом сотруднике со стороны психологии - подчиненный может попросту уйти от откровенного разговора.

Основным действующим лицом в проведении аттестации зачастую служит представитель службы персонала [2]. Однако опыт показывает, что участие данных лиц полезно лишь в качестве помощников и консультантов.

Аттестация — более сложный процесс в сравнении с оценкой персонала, даже хотя бы в силу того, что аттестация предполагает формализацию, вовлеченность большого количества участников, выводы по итогам аттестации и т. д. [10]. Помимо этого аттестация, как правило, всегда вызывает некие опасения и отрицательные эмоции персонала.

Чтобы при проведении аттестации не нанести «вред», стоит придерживаться нескольких правил:

1. Информация о предстоящей аттестации должна преподноситься не в угрожающей форме;
2. Руководство должно четко понимать смысл аттестации и уметь донести его до других участников процесса;
3. Для аттестации должен быть составлен план. Процедура должна иметь четкий временной интервал - начинаться и заканчиваться в строго оговоренные сроки, во избежание затягивания процедуры аттестации;
4. Аттестация должна иметь четкий план действий после ее окончания. То есть по завершению процедуры аттестации все, что было запланировано до этого, должно быть исполнено в полной мере;
5. Не стоит бояться отрицательной реакции персонала на аттестацию, тем более, если она проводится впервые. Работать с негативной реакцией надо так же как и с любыми другими изменениями в организации [27, С.61-62].

1.2 Процесс аттестации персонала

Как уже говорилось ранее, существует негативная реакция, которая сопутствует процессу аттестации. Для тех, кто проводит аттестацию — это дополнительная рабочая нагрузка, которая отрывает от стандартного рабочего процесса. Для тех, кого аттестуют — это стресс, страх перед возможным провалом на аттестации.

Спасти такое положение дел может лишь грамотная и разумная подготовка проекта проведения аттестации.

После того, как было принято решение о проведении аттестации, рабочая группа, которая включает в себя специалиста службы управления персоналом и главного руководителя компании, готовят проекты документов и план будущей работы.

К подготовленным документам можно отнести:

1. Положение об аттестации — документ, описывающий цели аттестации и процедуру проведения;
2. Аттестационный лист (аттестационная форма) - перечень критериев, по которым будет осуществляться аттестация персонала;
3. План работ, который принимает во внимание производственный план и загруженность структурных подразделений;
4. Информационный лист, где будет прописано, кто будет оказывать помощь и консультирование при проведении аттестации [3].

Этот пакет документов следует передать на рассмотрение руководителям, которые будут принимать участие в процедуре аттестации. Заблаговременно необходимо провести с ними собрание и сообщить, что аттестация будет проводиться обязательно и данное решение не обсуждается, а также ознакомить их с пакетом документов. После данного собрания они могут внести свои предложения. Так же стоит руководителям объяснить цель проведения аттестации и смысл предстоящей процедуры. Здесь важно, чтобы руководители на всех уровнях вовлеклись в процесс и были заинтересованы в

успешном проведении аттестации.

Окончательный пакет документов формируется лишь после того, как замечания и предложения от руководителей были получены. Издаётся приказ о проведении аттестации [30]. Вместе с приказом, а лучше заранее, следует всех сотрудников ознакомить с Положением об аттестации.

В Положении об аттестации должны иметь место такие пункты, как:

- Цель проведения аттестации. Цель должна быть взаимосвязана с целями самой компании по отношению к сотрудникам;
- Процедура аттестации — состав аттестационной комиссии, состав сотрудников, которые подлежат аттестации, методы и способы проведения аттестации;
- Временные промежутки проведения аттестации;
- Планы компании по результатам аттестации;
- Способы разрешения спорных ситуаций;
- Ожидания компании от персонала в процессе аттестации [26].

Аттестационная форма — документ, в котором отображается процесс проведения аттестации и ее результат [4]. В силу разнообразия способов проведения аттестации, невозможно разработать единую универсальную аттестационную форму. Не смотря на это можно, выделить ряд основных требований к аттестационной форме:

- аттестационная форма должна быть понятна для всех участников процесса аттестации. Рекомендуется не применять слова, которые затрудняют понимание и таблицы, которые довольно таки трудно заполнить;
- аттестационная форма должна быть проста для заполнения. Желательно, чтобы перед началом аттестации аттестационный лист заполнили несколько человек, можно сторонних. По их рекомендациям и комментариям можно будет отредактировать форму;
- в аттестационной форме должна балансировать необходимая и достаточная информация;
- аттестационная форма должна поддерживать работника, подлежащего

аттестации во время аттестации и принятия решений, то есть она должна обеспечить руководителю возможность провести структурированное собеседование с заданным планом разговора;

- аттестационная форма должна обеспечить возможность и удобство обработки информации. Следует заранее подумать о том, будут ли вообще каким-либо образом усредняться результаты аттестации и если будут то каким образом;

- аттестационная форма должна содержать логотип компании и обращение к участникам процесса аттестации;

- аттестационный лист должен заполняться без орфографических и иных ошибок.

Аттестация персонала проводится в несколько этапов:

Первый этап - подготовка;

Второй этап - проведение аттестации;

Третий этап - подведение итогов аттестации [5].

Приказ о проведение аттестации, утверждение списка членов аттестационной комиссии и разработка положения об аттестации проводятся на подготовительном этапе. Так же на этапе подготовки составляется список работников, которые подлежат аттестации, подготавливаются характеристики и аттестационные листы на данных сотрудников. Кроме всего перечисленного, наиболее важным на подготовительном этапе служит оповещение сотрудников о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Руководитель организации утверждает состав аттестационной комиссии. Во главе аттестационной комиссии стоит председатель, им может являться либо руководитель подразделения, либо руководитель компании. Руководитель по персоналу или начальник отдела кадров может являться заместителем председателя аттестационной комиссии. Секретарем аттестационной комиссии выступает специалист службы управления персоналом. В состав аттестационной комиссии могут быть включены сотрудники подразделений организации.

Секретарь комиссии занимается подготовкой аттестационных форм. Непосредственный же руководитель аттестуемых сотрудников подготавливает отзывы-характеристики [28].

За две недели до начала аттестации этап подготовки должен быть окончен [22, С.101]. Это необходимо для того, чтобы все члены аттестационной комиссии заранее могли ознакомиться с документами сотрудника, подлежащего аттестации.

Следующий этап аттестации — это непосредственно сама процедура проведения. На данном этапе проходит заседание аттестационной комиссии, на котором присутствуют все аттестуемые работники и их непосредственные руководители. На этом этапе заслушиваются сотрудники, подлежащие аттестации и их руководители, обсуждаются материалы аттестации, формируются результаты и предложения по аттестации сотрудников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого дает одну из оценок путем открытого голосования:

1. Аттестуемый сотрудник соответствует занимаемой должности;
2. Аттестуемый сотрудник не соответствует занимаемой должности;
3. Аттестуемый сотрудник соответствует занимаемой должности с замечаниями, то есть работнику необходимо выполнить рекомендации аттестационной комиссии и улучшить свою работу [6].

В оценочный лист заносятся оценка деятельности работника, который прошел аттестацию, а также рекомендации комиссии [1].

Если аттестуемый работник не явился на заседание аттестационной комиссии без уважительной на то причины, то комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В таком случае, на вопросы аттестационной комиссии может ответить его непосредственный руководитель, если такое возможно.

Если же неявка была обусловлена уважительной причиной, то заседание аттестационной комиссии откладывается на определенный срок.

В аттестационный лист заносятся итоги аттестации и оглашаются

аттестуемому сотруднику только лишь после голосования. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом [11]. Данный документ подписывают председатель и секретарь аттестационной комиссии

Протокол заседания заполняется на каждого аттестуемого работника, который был заслушан в течение одного заседания.

Завершающим этапом является этап принятия решения. На этом этапе по итогам аттестации формулируется заключение с учетом:

- выводов и пожеланий, которые были изложены в характеристике руководителя на сотрудника, подлежащего аттестации;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
- оценок личностных, деловых или же иных качеств работника, подлежащего аттестации и то насколько они соответствуют требованиям занимаемой должности;
- точки зрения каждого члена аттестационной комиссии в отношении аттестуемого работника;
- сравнения материалов прошлых аттестаций с данными на момент аттестации, характера и динамики изменения этих показателей;
- мнения самого работника, подлежащего аттестации о своей трудовой деятельности, о реализации своих потенциальных возможностей и планов развития на будущее [15].

С учетом рекомендаций аттестационной комиссии руководитель компании в установленном режиме наказывает сотрудника или наоборот его поощряет (вознаграждает). В отношении работников, которые по итогам аттестации не соответствуют занимаемой должности, руководитель может принять решение (с согласия сотрудника) о переводе его на другую работу. Данное решение необходимо принять в определенный срок – два месяца со дня аттестации. Если данная процедура не возможна, то руководитель в тот же срок может в установленном порядке расторгнуть с таким сотрудником договор в соответствии с законодательством Российской Федерации. Если данные сроки были упущены и руководитель ничего не предпринял, тогда перевод на другую

работу или же расторжение трудовых отношений по итогам данной аттестации не допускаются.

1.3 Методики и методы проведения аттестации

От того какая специфика у компании, каковы ее цели и задачи, а так же численность кадров зависит выбор способа проведения аттестации.

Если говорить в общем, то все методики укладываются в шкалу, на одной стороне которой находится государственный классический вариант проведения аттестации с применением аттестационных комиссий, на другой же — западный вариант, суть которого состоит в беседе непосредственного руководителя со своими подчиненными по результатам прошедшего года [3].

Государственный вариант предполагает четкие временные отрезки:

- за две недели до заседания комиссии руководитель должен написать отзыв на человека, который подлежит аттестации;
- за одну неделю до заседания необходимо с данным отзывом ознакомить самого сотрудника.

После этого собирается аттестационная комиссия, которая заслушивает работника, затем его непосредственного руководителя и принимает решение путем голосования.

По государственному варианту руководитель организации, принимая во внимание результаты аттестации, может либо повысить сотрудника, либо включить его в кадровый резерв или же изменить сотруднику должностной оклад, установить надбавки или их отменить. Повышение квалификации работника или его перевод на другую должность возможны при несоответствии занимаемой должности [14].

У данного метода проведения аттестации имеются как свои положительные стороны, так и отрицательные.

К плюсам в государственном варианте можно отнести временные затраты, то есть на аттестационные беседы времени уходит намного меньше в

сравнении с западным вариантом. К минусам относится то, что за счет своего формального характера эта методика не дает возможность решить большое количество задач по развитию. Сами работники к данной процедуре относятся скорее негативно, это связано с тем, что она напоминает экзамен своего рода, нежели конструктивную беседу между администрацией компании и персоналом.

Западный вариант (performance appraisal) — немного иная крайность аттестации.

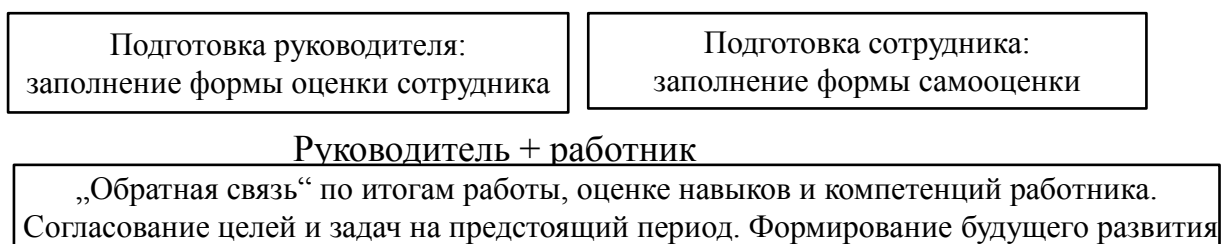


Рисунок 1. Оценочная процедура западного варианта

В западном варианте аттестация проводится без аттестационной комиссии. Оценку деятельности подчиненного дает непосредственно его руководитель, кроме этого он еще и ставит задачи на будущий временной период и обсуждает с работником планы его развития и обучения [22].

Аттестационные формы заполняют обе стороны заблаговременно — сотрудник и руководитель. В такой форме они оценивают итоги трудовой деятельности за прошедший временной промежуток, ставят цели на будущий период и проставляют оценки по компетенциям [5]. Данный этап ни в коем случае нельзя игнорировать, так как он очень важен для того, что бы встреча прошла наиболее конструктивно. Главная задача такой встречи — выявить различия достижений в прошлом периоде и договориться о совместных целях на следующий период.

Как и у всех методик, данный вариант обладает своими отрицательными и положительными сторонами.

К плюсам следует отнести неформальный характер диалога, который мотивирует к созданию благоприятной обстановки и тем самым дает возможность работнику расслабиться и спокойно излагать свои идеи, мысли и

пожелания, касающиеся работы в данной организации.

К минусам можно отнести высокую степень субъективности оценки деятельности работника его непосредственным руководителем. Замалчивание острых проблем, которые существуют в компании и влияют на эффективность ее работы.

Применяя западный вариант проведения аттестации, руководство компании может получить не совсем полную информацию о кадровом потенциале сотрудников и о тех проблемах, которые возникают в каком-либо подразделении. Кроме данного ограничения применения данной методики существует еще одно — для его проведения необходимо, чтобы у линейных менеджеров был высокий уровень сознательности и подготовленности.

Между данными сторонами имеются разные варианты проведения аттестаций, которые могут позволить избежать каких-либо минусов, которые свойственны двум данным методикам [24].

Кроме методик проведения аттестации существуют и методы аттестации персонала [26, С.49]. К таковым можно отнести:

1. Экспертная оценка. Эксперт или группа экспертов проводят оценку аттестуемого работника по заданным критериям, по определенной шкале, к примеру, по десятибалльной. После чего по отдельным критериям высчитываются общий и средний баллы;

2. Экзамен. Аттестуемый сотрудник письменно отвечает на предложенные вопросы;

3. Моделирование рабочей ситуации. Аттестуемый должен самостоятельно разработать пути решения конкретных задач производственного характера. Данные ситуации должны быть схожи с его трудовым процессом. Этот метод применяется для оценки профессиональных компетенций;

4. Собеседование. Эксперты беседуют с аттестуемым сотрудником. Применяется для выявления профессиональных знаний, умений, навыков;

5. Тестирование. Аттестуемому работнику предлагают пройти

профессиональный тест. Такой метод применим для диагностики качеств личности, уровня интеллекта и тому подобное [30].

1.4 Законодательная база по вопросам аттестации и управления персоналом

Все нормативные акты имеют свою иерархию. Конституции Российской Федерации присвоен главный ранг — основной закон. В основании пирамиды лежат законы, приказы, инструкции, распоряжения, постановления, указы. Иерархическая структура нормативных актов в Российской Федерации приведена на рисунке 2.

Нормы трудового права содержатся в законах и прочих нормативных правовых актах. Данные законы принимают органы государственной власти субъектов Российской Федерации.

Руководитель любого предприятия принимает локальные нормативные акты, которые содержат нормы трудового права в рамках своей компетенции, не противореча законам и иным нормативно правовым актам [8].

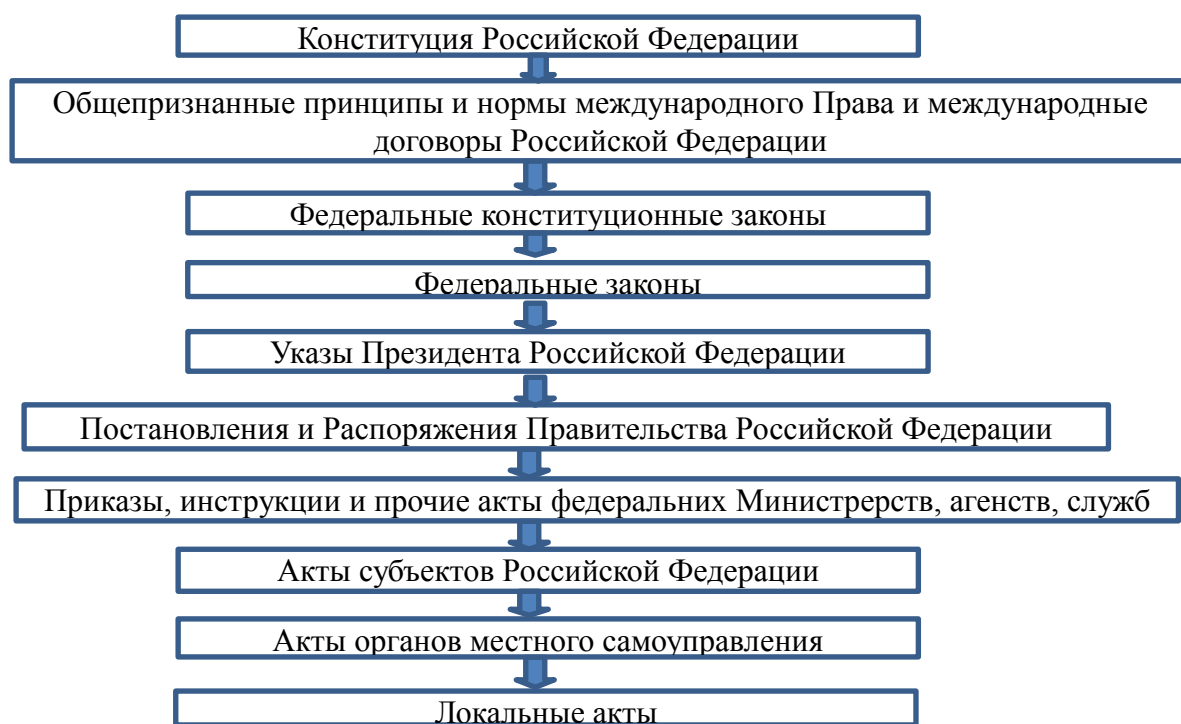


Рисунок 2. Иерархия нормативных правовых актов Российской Федерации

Постановления Министерства труда и социального развития Российской

Федерации играют важную роль в отношении аттестации персонала [30].

Первоочередным вопросом во многих сферах управления персоналом является знание законодательства и их понимание. Это касается и аттестации персонала - она должна проводиться строго в соответствие с существующим трудовым законодательством Российской Федерации [12].

Существуют некоторые принципы построения системы аттестации, которые руководитель при необходимости может защитить в судебном порядке:

1. Решения, касающиеся кадров организации, не должны различаться для людей разной национальности, возраста, гендерных различий и религии;

2. Для лиц, не согласных с решением аттестационной комиссии, в компании должна быть предусмотрена официальная система подачи жалоб и пересмотра решений;

3. В процедуре аттестации следует использовать как минимум одного независимого лица;

4. Во всех своих действиях нужно четко придерживаться официальной системы принятия кадровых решений;

5. Члены аттестационной комиссии должны иметь доступ к материалам, которые характеризуют результативность труда аттестуемого сотрудника;

6. Не стоит применять в аттестации оценивание таких качеств сотрудника, как надежность, личное отношение, способность, энергичность;

7. Стандарты результативности труда должны быть не скрыты от работников организации.

Глава 2. Анализ существующей системы аттестации персонала в ООО «ИВА»

2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО «ИВА» и его кадровая политика

Среди всего населения страны наблюдается повышенный интерес к спорту и спортивным событиям. Кто-то из них наблюдает за успехами в спортивном бизнесе дома у телевизора, кто-то не покладая рук покоряет эти самые спортивные вершины. Всех этих людей может объединить спортивный бар. Все большая популярность подобных заведений и возможность получения прибыли толкает многих предпринимателей задуматься об организации спортивного бара. ООО «ИВА» является именно таким местом – спортивным баром.

Спортивный бар начал свою деятельность в 2012 году. Бизнес начинался с небольшого количества барных столиков, продажи алкогольных и безалкогольных напитков, небольшого числа закусок и покупных товаров, а так же с трансляций спортивных матчей в прямом эфире.

Получение прибыли – главная цель деятельности ООО «ИВА». Высшей целью служит достижение коммерческого успеха – получение максимального результата при минимуме затрат. Именно поэтому на территории спортивного бара в 2013 были поставлены ставкоматы букмекерской конторы ФОНБЕТ – моноблок с возможностью клиентам заходить в личный кабинет и делать ставки, находясь в спортивном баре. Таким образом, у посетителей, основная часть которых болельщики, появилась возможность осуществлять ставки на спортивные мероприятия разного уровня, не отрываясь от прямой трансляции. В спортивном баре они могут завести себе персональную карточку участника пари, в кассе пополнить ее счет и через личный кабинет совершать ставки в режиме онлайн событий и событий по линии.

Предметом деятельности спортивного бара «ИВА» являются:

1. Продажа алкогольных, безалкогольных напитков, закусок, сигарет и сопутствующих товаров;
2. Осуществление трансляций спортивных событий;
3. Продажа сувениров и спортивной символики;
4. Проведение различных розыгрышей и призов, связанных со спортивными событиями;
5. Прием ставок на спортивные события по системе ФОНАПС;
6. Прием денежных средств через кассу для пополнения персональных карточек участников пари.

Спортивный бар «ИВА» состоит из двух зон: зона обслуживания посетителей и служебное помещение.

Зона обслуживания посетителей оборудована новыми телевизорами и моноблоками, которые дают возможность посетителям с максимальным комфортом следить за трансляциями спортивных событий.

В спортивном баре «ИВА» используется линейная организационно-управленческая структура. Положительные стороны данной структуры объясняются простой формой применения. Все обязанности и полномочия четко распределены между всеми и потому создаются условия, которые позволяют оперативно осуществлять процесс принятия решений, для поддержания необходимой обстановки в коллективе.

Для того, чтобы успешно функционировать, в спортивном баре «ИВА» работают квалифицированные сотрудники. Все работники обеспечены униформой – темный низ, белый верх, что придает спортивному бару некую солидность.

Итак, что же включают в себя обязанности сотрудников ООО «ИВА».

Генеральный директор — руководит всеми видами деятельности компании.

В обязанности управляющего структурным подразделением входит:

- круг вопросов, касающихся управления;
- передача информации от вышестоящих руководителей до своих

подчиненных;

- распределение обязанностей между сотрудниками;
- проверка порядка в спортивном баре;
- верное и безошибочное заполнение документов, особенно тех, что касаются кассовой дисциплины;
- ведение ежедневной отчетности в 1С.

Бухгалтер осуществляет:

- ведение первичного бухгалтерского и налогового учета;
- начисление заработной платы и других выплат сотрудникам;
- прием бухгалтерской документации и ее обработка;
- работу в отношении налоговой отчетности.

В обязанности старшего кассира (администратора) входит:

- проверка документации, относящейся к работе кассиров и охранников;
- проверка работы всего оборудования – моноблоки, телевизоры, холодильники, контрольно-кассовая машина, принтер, ресиверы, роутер, система видеонаблюдения;
- осуществление текущих покупок, необходимых для работы персонала – канцелярские товары, хозяйственные товары;
- контроль над работой кассиров и охранников;
- ежедневная проверка внешнего вида кассиров и охранников;
- составление рабочих графиков на будущий месяц;
- отражение текущих остатков денежных средств в 1С: Управляй Ка;
- инкассирование денежных средств.

Охранник осуществляет:

- меры по обеспечению безопасности, по предупреждению и пресечению правонарушений на охраняемом объекте;
- контроль над работой установленных приборов охранной и пожарной сигнализаций.

В обязанности кассира-оператора входит:

- прием и выплата денежных средств по системе ФОНАПС;

- управление аудиотехникой и видео техникой, осуществление поиска видео трансляций на ресиверах;
- продажа продукции и прием расчета от посетителей;
- проверка исправности контрольно-кассовой машины;
- осуществление сдачи выручки старшему кассиру или управляющему;
- ведение отчетности в течение своей рабочей смены;
- консультирование посетителей;
- регистрация посетителей и выдача им персональных карточек участника пари;
- поддержание чистоты и порядка в зоне обслуживания посетителей и кассовой зоне.

Так же имеется младший обслуживающий персонал – уборщица, дворник.

Анализ основных показателей использования кадров в ООО «ИВА» стоит начать со структуры и динамики персонала.

Таблица 1. Структура персонала в ООО «ИВА»

Категория кадров	2014 год		2015 год		2016 год	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Кассиры-специалисты 1 категории	2	13,3	3	18,8	5	29,4
Кассиры базовой категории	8	53,4	9	56,3	7	41,2
Охранники (служба безопасности)	1	6,7	1	6,2	2	11,8
Старший кассир (администратор)	2	13,3	1	6,2	1	5,9

Продолжение таблицы 1. Структура персонала в ООО «ИВА»

Категория кадров	2014 год		2015 год		2016 год	
	Численность , чел.	Удельный вес, %	Численность , чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Обслуживающий персонал, в т. ч.	2	13,3	1	6,2	1	5,9
Уборщицы	-	-	1	6,2	1	5,9
Дворники						
Итого	15	100	16		17	

Как видно из таблицы 1, максимальный удельный вес приходится на кассиров с базовой категорией, однако, их удельный вес в 2016 году снизился в сравнении с предыдущими годами, что говорит о том, что кассиры, сдавая аттестацию, повышают свой уровень квалификации и переходят в статус кассиров-специалистов 1 категории. Удельный вес кассиров-специалистов так же высок в сравнении с 2014 годом, при этом данный показатель имеет тенденцию к росту с 13,3% 2014 года до 29,4 % 2016 году. Наименьший удельный вес в структуре персонала ООО «ИВА» занимает обслуживающий персонал в 2014 году и в 2016 году.

Самый большой стаж работы характерен для кассиров-специалистов первой категории – стаж работы свыше 4 лет. Самый маленький стаж работы имеет служба безопасности – охрана, так как сменилось охрannое предприятие.

Таблица 2. Стаж работы персонала в ООО «ИВА»

Категории кадров	Численность персонала	Стаж работы		
		до 1 года	2-3 года	свыше 4 лет
Кассиры-специалисты 1 категории	5	-	2	3
Кассиры базовой категории	7	5	1	1
Охранники (служба безопасности)	2	2	-	-

Продолжение таблицы 2. Стаж работы персонала в ООО «ИВА»

Категории кадров	Численность персонала	Стаж работы		
		до 1 года	2-3 года	свыше 4 лет
Старший кассир (администратор)	1	-	1	-
Обслуживающий персонал, в т. ч.				
Уборщицы	1	-	1	-
Дворники	1	1	-	-
Итого	17	8	5	4
Процентное соотношение	100	47,1	29,4	23,5

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что в ООО «ИВА» наблюдается удовлетворительная структура сотрудников. В качестве отрицательной стороны хотелось бы отметить, что большая часть кассиров базовой категории имеет стаж до 1 года. Как вывод можно отметить, что в данной организации следует усовершенствовать работу с кадрами, уделив особое внимание адаптации и обучению данной категории работников. Кроме этого, можно также пересмотреть методику подбора новых сотрудников.

Персонал по численному составу и уровню квалификации со временем изменяется: увольняются одни, приходят другие. Для характеристики движения работников в ООО «ИВА» стоит рассчитать и сделать анализ таких показателей, как:

- Коэффициент оборота по приему – в числителе находится количество прибывших сотрудников, в знаменателе – среднесписочная численность;
- Коэффициент оборота по выбытию - в числителе находится количество выбывших сотрудников, в знаменателе – среднесписочная численность;
- Коэффициент общего оборота - в числителе сумма прибывших и выбывших сотрудников, в знаменателе – среднесписочная численность;
- Коэффициент текучести кадров - в числителе находится разница между

прибывшими и выбывшими сотрудниками, в знаменателе – среднесписочная численность.

В таблице 3 приведены исходные данные для анализа движения кадров в ООО «ИВА» за 2014-2016 гг., сами показатели в таблице 4 объединены для наглядности.

Таблица 3. Исходные данные для анализа движения персонала в ООО «ИВА»

Категории работников	2014 год			2015 год			2016 год		
	При- нято	Вы- быто	Сред н.чис	При- нято	Вы- быто	Сред н.чис	При- нято	Вы- быто	Средн.чис
Кассиры-специалисты 1 категории	2	-	2	1	-	3	2	-	5
Кассиры базовой категории	8	-	8	1	-	9	-	2	7
Охранники (служба безопасности)	1	-	1	-	-	1	1	-	2
Старший кассир (администратор)	2	-	2	-	1	1	-	-	1
Обслужи-вающий персонал, в т. ч.									
Уборщицы	2	-	2	-	-	1	-	-	
Дворники	-	-	-	1	-	1	-	-	1
Итого	15	-	15	3	2	16	3	2	17

Как показано в таблице 3, в 2016 году число принятых кассиров намного меньше, чем число выбывших. Это произошло по причине перевода данной категории работников в другие подразделения.

Таблица 4. Показатели движения персонала в ООО «ИВА»

Показатели	Категории персонала					
	Кассиры 1 категории	Кассиры базовой категории	Охранники	Старший кассир	Обслуж. персонал	Всего
2014 год						
Коэф оборота по приему	1	1	1	1	1	1
Коэф оборота по убытию	-	-	-	-	-	-
Коэф общего оборота	1	1	1	1	1	1

Продолжение таблицы 4. Показатели движения персонала в ООО «ИВА»

Показатели	Категории персонала						
	Кассиры 1 категории		Кассиры базовой категории	Охранники	Старший кассир	Обслуж. персонал	Всего
2015 год							
Коэф оборота по приему	0,34	0,11	-	-	1		0,19
Коэф оборота по убытию	-	-	--	1	1		0,13
Коэф общего оборота	0,34	0,11	1	1	1		0,31
Коэф текучести персонала	0,34	0,11	-	-1	1		0,06
2016 год							
Коэф оборота по приему	0,4	-	0,5	-	-		0,18
Коэф оборота по убытию	-	0,29	-	-	-		0,12
Коэф общего оборота	0,4	0,57	0,5	-	-		0,29
Коэф текучести персонала	0,4	-	0,5	-	-		0,06

Как показал анализ, наиболее нестабильной категорией персонала являются кассиры базовой категории. Нестабильность работы данной категории можно объяснить не высоким уровнем оплаты труда и переводом в другие структурные подразделения.

Основными целями политики ООО «ИВА» касаясь управления персоналом являются:

- обеспечение максимальной гибкости и адаптивности организационного управления и управления кадрами;
- эффективность вложений в обучение персонала;
- комплексное управление качеством персонала.

Руководитель ООО «ИВА» для достижения поставленных целей:

1. Строит отношения между работником и работодателем только на основе требований законодательства Российской Федерации;
2. Формулирует и ставит четкие и вполне выполнимые цели перед

организацией, ее подразделениями и каждым сотрудником и в зависимости от достижений определяет достойное и справедливое поощрение или вознаграждение;

3. Формирует и поддерживает корпоративную культуру.

Руководство ООО «ИВА» определило следующие корпоративные ценности:

- сотрудники – наиважнейшая ценность компании. Ведь именно они ежедневно решают производственные, технические и иные вопросы. Именно они создают те ценности, которые служат благополучием для гостей спортивного бара;

- эффективность – от того, насколько эффективен труд сотрудника, напрямую зависит рост и развитие компании, рост доходов и конкурентоспособность на рынке;

- качество – качество выполнения работы сотрудниками напрямую влияет на качество предоставляемых услуг в компании и на имидж в целом;

- ответственность – от ответственности каждого отдельно взятого сотрудника зависит то, насколько перед партнерами и клиентами будут выполняться взятые перед ними обязательства;

4. Осваивает и развивает методы работы с персоналом в области:

- найма, подбора и обучения сотрудников;

- оценки персонала;

- планирование в области управления персоналом;

- компенсации, мотивации и стимулирование персонала.

Руководитель ООО «ИВА», основываясь на сравнение плана по человеческим ресурсам с численностью сотрудников в организации, определяет вакантные свободные места, на которые необходимо принять персонал. В случае если данные места имеются, начинается процесс по подбору кандидатов на вакантные места. Этот процесс состоит из таких стадий, как:

- детальное рассмотрение требований к свободному рабочему месту;

- рассмотрение требований к претендентам на вакантные места;

- подбор кандидатов;
- отбор кандидатов;
- завершающая стадия – прием на работу в компанию.

Весь процесс приема на работу начинается с самого главного – определение того, кто необходим на данной стадии организации. В ООО «ИВА» имеется квалификационная карта, которая данный процесс весьма облегчает. В квалификационной карте описываются главные характеристики, которые должны быть присущи работнику для успешной трудовой деятельности в заданной области. В данной карте так же указан набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать «идеальный работник». К таковым относятся:

- уровень образования;
- навыки в данной области;
- знание иностранных языков;
- владение компьютером;
- владение программой 1С и т.д.

Квалификационная карта дает возможность структурировано оценить кандидатов и сравнить их между собой.

После того, как требования к кандидату четко определены, начинается процесс привлечения будущих сотрудников. Для привлечения кандидатов в ООО «ИВА» применяются следующие методы:

1. Поиск кандидатов внутри компании. Перед тем как выйти на рынок труда стоит поискать претендентов среди имеющихся сотрудников. Данный поиск не требует финансовых затрат, не ставит перед кадровиками и сотрудниками проблемы адаптации. Однако, данный метод имеет и минусы. Главный минус — это ограниченность числом работников, среди которых кандидата на вакантное место с необходимыми профессиональными и иными качествами просто может не оказаться;

2. Объявления в средствах массовой информации и сети Интернет. К плюсам данного метода можно отнести широкий охват населения при

небольших издержках. Отрицательной стороной является огромный наплыв кандидатов, большая часть которых заявленным требованиям полностью не соответствуют;

3. Неформальный поиск среди знакомых и родственников своих работников. Руководство всегда может обратиться к своему персоналу с просьбой оказать им помощь в поиске кандидата среди своих друзей, знакомых и т. д. В данном методе так же наблюдаются минимальные затраты. Главный минус данного метода — это образование неких кланов и как следствие конфликтность в коллективе;

4. Самопроявившиеся претенденты. Довольно часто в организацию поступают звонки, письма, резюме и прочие обращения от людей, которые заняты поиском работы. Среди таких кандидатов и можно найти потенциального работника. Однако, такой поиск будет облегчен если по таким данным будет составлена определенная база данных, где с легкостью можно найти нужного человека для организации.

Подбор кандидатов на вакантные рабочие места – база для следующего отбора будущих сотрудников в организацию, которая берет свое начало с анализа списков претендентов с точки зрения их соответствия требованиям компании данной должности. Цель первичного отбора состоит в определении ограниченного числа претендентов, с которыми можно было бы провести беседу в индивидуальном порядке. На данном этапе проводятся индивидуальные собеседования. Суть таких собеседований состоит в оценке степени соответствия претендента требованиям вакантного места, его потенциала к выполнению возложенных на него обязанностей, способности адаптироваться в компании и тому подобное.

После того, как на основе собеседования, был выбран кандидат, наиболее подходящий на вакантное место, он принимается на работу с испытательным сроком (не более трех месяцев). В процессе испытательного срока за его работой следит непосредственный руководитель. Если после данного срока к новому работнику нет претензий, его принимают на постоянное место работы.

Если говорить о процессе адаптации новых сотрудников, то в ООО «ИВА» он проходит в несколько стадий:

1. Оценка уровня подготовленности нового работника. На этой стадии происходит определение не привычных для сотрудника задач и вариантов решения;
2. Ориентация. На стадии ориентации сотрудник на практике знакомится со своими обязанностями;
3. Действенная адаптация. Новый сотрудник на этапе действенной адаптации включается в свой новый статус в организации и начинает общение с коллегами;
4. Функционирование – окончательная стадия адаптации нового сотрудника, здесь он преодолевает трудности и приступает к стабильной работе.

На весь период испытательного срока перед сотрудником ставят задачи и критерии выполнения их. По окончании испытательного срока производится оценка выполненных задач.

Стимулирование и мотивация персонала – один из важных элементов в управлении персоналом в ООО «ИВА».

В «Положении о премировании работников ООО «ИВА» изложены основные принципы стимулирования и мотивации труда работников.

«Положение о премировании работников ООО «ИВА» состоит из следующих разделов:

1. Общие положения;
2. Показатели премирования и размер премии;
3. Представление на премирование и порядок премирования;
4. Заключительные положения.

«Положение о премировании работников ООО «ИВА» определяет:

- порядок постановки целей и задач, контроля за их исполнением и оценки результатов деятельности;
- порядок и условия премирования сотрудников спортивного бара.

Данный документ является локальным нормативным актом ООО «ИВА», согласно ему устанавливаются сотрудникам такие виды премий, как:

- ежемесячная;
- годовая;
- специальная.

Согласно данному документу премированию подлежат: руководители, кассиры-специалисты 1 категории, кассиры базовой категории, обслуживающий персонал, старшие кассиры.

Ежемесячная премия применяется для поощрения всех работников, за исключением службы охраны и обслуживающего персонала.

Годовая и специальная премия применяются для всех работников ООО «ИВА» в порядке, предусмотренном в «Положение о премировании работников ООО «ИВА».

Размер ежемесячного премирования зависит от выполнения финансового плана спортивного бара.

Фактический размер премии зависит также от рабочих смен в месяце каждого отдельного работника. Суммы премирования бухгалтер согласовывает с руководством спортивного бара.

Месячная премия кассиров всех категорий, включая старшего кассира, в случае невыполнения финансового плана, считается по формуле:

$$\text{ФП} = \text{Кпр} * \text{Сф}$$

где:

ФП – размер фактической месячной премии, руб

Кпр – премиальный коэффициент;

Сф –отработанные смены кассира.

Премиальный коэффициент, в свою очередь, высчитывается по формуле:

$$\text{Кпр} = \text{Пф} * 2\% / \text{кол-во дней в месяце}$$

где:

Пф – фактическая прибыль, руб.

Месячная премия кассиров всех категорий, включая старшего кассира, в

случае выполнения финансового плана, считается по следующей формуле:

$$ПР = Кпр * Сф$$

где:

ФП – размер фактической месячной премии, руб

Кпр – премиальный коэффициент;

Сф – отработанные смены кассира.

Премиальный коэффициент в, свою очередь, высчитывается по формуле:

$$Кпр = Пф * 3\% / \text{кол-во дней в месяце}$$

где:

Пф – фактическая прибыль, руб.

Месячная премия кассиров всех категорий, включая старшего кассира, в случае двойного и более выполнения финансового плана, считается по следующей формуле:

$$ПР = Кпр * Сф$$

где:

ФП – размер фактической месячной премии, руб

Кпр – премиальный коэффициент;

Сф – отработанные смены кассира.

Премиальный коэффициент, свою очередь, высчитывается по формуле:

$$Кпр = Пф * 5\% / \text{кол-во дней в месяце}$$

где

Пф – фактическая прибыль, руб.

По формулам видно, что в случае не выполнения плана работники подлежат премированию в размере 2% от фактической прибыли, в случае выполнения - 3%, в случае двойного выполнения финансового плана и более – 5%. Стоит отметить и то, что итоговая сумма к начислению также зависит от фактически отработанного времени каждого в отдельности сотрудника.

Размер ежемесячной премии сотруднику по итогам работы за отчетный период может превышать размер должностного оклада.

Премия не начисляется сотруднику, который в отчетный период (месяц)

был привлечен к дисциплинарной ответственности, а так же работникам, нарушившим трудовую и кассовую дисциплину:

- прогул, не выход на рабочую смену без уважительной причины;
- недостачи в кассе по вине работника;
- ставки «в долг»;
- регистрация посетителей без предъявления ими паспорта;
- грубое и нецензурное общение с посетителями;
- запуск в кассу посторонних лиц (родственники, знакомые, друзья, уволенные сотрудники и т.д.);
- грубые ошибки в кассовых документах и в ежедневной отчетности, без своевременного уведомления об этом старшего кассира или руководителя;
- изменение графика рабочих смен без согласования со старшим кассиром;
- алкогольное, наркотическое, токсическое опьянение на рабочем месте;
- курение в кассе.

Так же премии могут лишить работников на 50% за:

- сон на рабочем месте (неоднократный в течение месяца);
- телефонные разговоры в кассе, не касающиеся трудовой деятельности (неоднократные в течение месяца);
- пользование техникой в личных целях (принтером, сканером и т.д.);
- нарушение временных промежутков регламентированных перерывов (значительное превышение регламентированного перерыва);
- отсутствие подписей в расходных и приходных кассовых документах (РКО, ПКО);
- явка на рабочую смену не по форме (белый верх, темный низ);
- отсутствие бейджа;

За остальные не грубые нарушения кассовой и трудовой дисциплины предусмотрены удержки из заработной платы в размере от 300 рублей до 2500 рублей за один факт нарушения. К таким нарушения относятся:

- отсутствие на общем собрании без уважительной причины;

- коллективное курение в рабочее время сотрудников;
- ошибки в 1С;
- нарушение лимита остатка денежных средств;
- прием пищи в кассе;
- общение с клиентами на «ты»;
- отсутствие объяснительной записки по факту нарушения;
- самовольные подмены в течение рабочей смены;
- общение с клиентами на «ты»;
- разговоры с клиентами на личные темы.

2.2 Аттестация персонала как инструмент управления в ООО «ИВА»

Аттестация работников — процесс, позволяющий эффективно оценить итоги трудовой деятельности работников, формировать кадровый резерв, проводить ревизию кадров, мотивировать сотрудников.

Рассмотрим главные составляющие существующей системы аттестации персонала в ООО «ИВА».

Стоит отметить, что на данный момент времени научно-методическое обеспечение системы оценки персонала в ООО «ИВА» неудовлетворительное. Это связано, прежде всего, с тем, что:

1. В настоящее время в организации в основном не применяются современные методы осуществления процесса оценки сотрудников, включая и процесс аттестации;
2. Выбор инструментария для оценки работников, проверки их личностных и профессиональных качеств весьма ограничен;
3. Анализ содержания и условий труда на рабочем месте в данной организации совсем не проводится;
4. Анализ закрепляемости и успешности новых сотрудников в ООО «ИВА» проводится от времени к времени.

В ООО «ИВА» значительных финансовых средств на проведение работ по оценке сотрудников не выделяется.

В ООО «ИВА» разработано «Положение об аттестации персонала и руководящих должностей». Данный документ применяется для внутреннего пользования.

Специалисты отдела кадров принимают участие в формировании аттестационной комиссии, в их работе, составляют списки сотрудников, которые подлежат аттестации, составляют графики проведения аттестации и в целом контролируют процесс проведения процедуры аттестации. Кроме этого, они подготавливают необходимую документацию, такую как положения, инструкции. Данная документация регламентирует работу системы аттестации.

Так же специалисты отдела кадров должны четко следить, чтобы цели аттестации были донесены до сотрудников, которые подлежат аттестации, до управляющих, директоров и генерального директора ООО «ИВА».

Согласно законодательству, действующему в Российской Федерации, именно аттестация сотрудников служит одним из условий изменения трудового договора и своей целью имеет улучшение подбора и расстановки персонала, стимулирование сотрудников к повышению квалификации, эффективности трудовой деятельности, обеспечение максимальной связи уровня оплаты труда с результатами работы. К расстановке кадров можно отнести:

- продвижения работника по карьерной лестнице;
- сохранение работника в прежней должности;
- перевод работника на новое рабочее место;
- увольнение, включая сокращение штатов при неполной занятости.

Руководитель ООО «ИВА», основываясь на результатах аттестации, может предпринять следующие меры:

- понизить работника в должности;
- повысить работника в должности;
- повысить должностной оклад сотрудника;
- понизить должностной оклад сотрудника;

- установить надбавку к должностному окладу;
- отменить надбавку к должностному окладу;
- изменить надбавку к должностному окладу;
- освободить работника от должности.

В ООО «ИВА» целью аттестации служит разумное использование специалистов, увеличение эффективности их трудовой деятельности и ответственности за порученное дело, а так же укрепление корпоративной культуры.

Директор спортивного бара утверждает сроки и графики проведения аттестации. Данная информация за один месяц до начала аттестации доводится до работников компании.

Аттестационную комиссию назначает директор ООО «ИВА» приказом. Она состоит из:

- председателя аттестационной комиссии;
- секретаря аттестационной комиссии;
- членов аттестационной комиссии - специалисты компании в разных областях.

Аттестационная комиссия обязательно состоит из директоров других подразделений и высококвалифицированных специалистов.

Как правило, в аттестационной комиссии находятся:

- бухгалтер;
- юрист;
- непосредственный руководитель аттестуемых работников;
- аналитик спортивных событий;
- сотрудник технического отдела;
- специалист отдела кадров.

Аттестация в ООО «ИВА» проходит в три этапа:

1. Подготовительный этап к проведению аттестации;
2. Этап проведения аттестации;
3. Этап подведения итогов аттестации.

Первый этап — это подготовка к проведению аттестации. На этой стадии в ООО «ИВА» на первое место выходят такие задачи:

1. Разработать план процедуры проведения аттестации;
2. Выбрать наиболее подходящие методы и типовые формы для процедуры аттестации;
3. Подготовить внутреннюю инструкцию для тех, кто аттестацию проводит;
4. Составить списки вопросов для каждой отдельной категории: управляющий, кассир-специалист первой категории, кассир базовой категории;
5. Составить списки работников, подлежащих аттестации;
6. Подготовить график проведения аттестации;
7. Установить сроки проведения аттестации;
8. Оповестить работников о сроках проведения аттестации;
9. Подготовить бланки, типовые и прочие формы, которые необходимы для проведения аттестации, а так же их размножить.

Списки работников, подлежащих аттестации, предоставляет непосредственный руководитель. К таким сотрудникам могут относиться:

1. Кассир базовой категории, подтверждающий свою категорию.
2. Кассир базовой категории, претендующий на статус «кассира-специалиста 1 категории»;
3. Кассир-специалист, подтверждающий свою категорию.

Сроки аттестации в ООО «ИВА», как правило, одни и те же в каждом году:

1. Для кассиров базовой категории, подтверждающих ее — с 1 октября по 31 октября включительно;
2. Для кассиров базовой категории, претендующих на статус «кассира-специалиста 1 категории» и для кассиров-специалистов, подтверждающих свой статус — с 1 ноября по 30 ноября включительно.

Аттестация для всех категорий работников проходит ежегодно один раз.

Список вопросов так же для данных трех категорий весьма различен (приложение А, приложение Б) и состоит из:

1. Для кассиров базовой категории, подтверждающих ее — 34 вопроса;
2. Для кассиров базовой категории, претендующих на статус «кассира-специалиста 1 категории» и для кассиров-специалистов, подтверждающих свой статус — 54 вопроса.

Вопросы состоят из четырех больших блоков:

Первый блок — знание организации деятельности спортивного бара. Данный блок включает в себя вопросы, которые касаются общей трудовой деятельности работника.

Второй блок — знание кассовой дисциплины.

Третий блок — знание рабочих программ.

Четвертый блок — знание внутренних документов, обязанностей и прав в своей трудовой деятельности.

Для стажеров-кассиров аттестация проводится в текущем режиме, то есть после окончания испытательного срока. Данная аттестация проходит в форме тестирования на знание базовых умений. Тест состоит из 15 закрытых и 15 открытых вопросов. Только после сдачи данной аттестации кассиру-стажеру присваивается статус кассира базовой категории.

Проведение аттестации в ООО «ИВА» всегда сопровождается проведением ряда подготовительных мероприятий. Одно из таких мероприятий - это семинар для всех работников, подлежащих аттестации. Семинар проводится аналитиком спортивных событий и специалистами из бухгалтерского и юридического отдела. На данном семинаре у сотрудников, которые подлежат аттестации, есть возможность задать вопросы, на которые они затрудняются ответить самостоятельно. Длительность семинара не более 3 часов, сроки проведения семинара за две недели до даты первой аттестации, то есть примерно в середине сентября. На семинар приглашаются все желающие, данное мероприятие не является обязательным для посещения. Желающие проверить свои знания, сразу после семинара могут пройти тест на выбор

вариантов ответов. Этот тест на результаты аттестации не оказывает никакого влияния и служит лишь помощью для самих сотрудников ООО «ИВА».

В ООО «ИВА» так же применяется форма градации поведенческих проявлений сотрудника (приложение Г). В данной форме отображается его ответственность к работе, отношение к коллективу, дисциплина и прочее в пятибалльной системе. Данную форму заполняет непосредственный руководитель за две недели до проведения аттестации.

Кроме этого, непосредственный руководитель должен написать отзыв-характеристику на каждого в отдельности работника, подлежащего аттестации (приложение Д). Ее так же необходимо предоставить заблаговременно до заседания аттестационной комиссии – минимум за две недели. Работника, подлежащего аттестации, с данной характеристикой необходимо ознакомить заблаговременно.

В отзыве-характеристике должны быть отображены объективные оценки его практической деятельности, его профессионально-деловые и личностные качества. Также в отзыве-характеристике непосредственный руководитель может отобразить свои рекомендации, касающиеся сотрудника, который подлежит аттестации, в целях повышения эффективности его деятельности и стимулирования карьерного роста.

Если работник, подлежащий аттестации, не согласен с отзывом-характеристикой, то он может обозначить причины своего несогласия непосредственно на заседании аттестационной комиссии.

Проведение аттестации в ООО «ИВА» проходит в два этапа:

1. Первый этап состоит из тестирования сотрудников, подлежащих аттестации. Тест состоит из четырнадцати закрытых вопросов и четырех открытых вопросов (приложение В). Аттестуемый работник может допустить не более двух ошибок. По итогам данного теста аттестационная комиссия решает допустить ли данного работника до следующего этапа или же нет. Как правило, допускаются все аттестуемые. Данный этап групповой, все аттестуемые работники одновременно проходят тест. Время на написание теста

— 45 минут.

2. Второй этап состоит из беседы аттестационной комиссии с аттестуемым работником. В данной беседе обсуждаются допущенные ошибки в тесте, а также задаются дополнительные вопросы, касающиеся трудовой деятельности аттестуемого работника. На данном этапе аттестационная комиссия рассматривает предоставленные документы на сотрудника, подлежащего аттестации и заслушивает его пожелания, замечания, предложения. На этом этапе присутствие непосредственного руководителя (его заместителя) строго обязательно. На каждого аттестуемого работника выделяется определенное время, в основном, это не более 40 минут на одну беседу.

После того, как работник был заслушан, аттестационная комиссия, без присутствия аттестуемого, принимает решение путем открытого голосования. На основе данного голосования аттестационная комиссия принимает одно из следующих решений:

- сотрудник соответствует той должности, которую занимает на данный момент времени;
- сотрудник не соответствует той должности, которую занимает на данный момент времени;
- сотрудник соответствует той должности, которую занимает на данный момент времени с учетом выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- сотруднику присваивается 1 категория с увеличением должностного оклада;
- у сотрудника снимается 1 категория с понижением должностного оклада и он переходит в статус кассира базовой категории.

Все итоги аттестационной комиссии заносятся в протокол (приложение Е), включая результаты тестирования. К протоколу обязательно прилагаются сами тесты аттестуемых работников.

Результаты заседания аттестационной комиссии оглашаются аттестуемым работникам в виде приказа через 5 рабочих дней после проведения

второго этапа аттестации.

Если после аттестации у сотрудника повышается или понижается должностной оклад, то это происходит только с первого дня месяца, следующего за текущим.

Система аттестации в ООО «ИВА» имеет ряд недостатков:

1. Непосредственный руководитель сотрудников, которые подлежат аттестации, саму процедуру рассматривает как отвлечение от текущей работы. Сотрудники более напряжены в последние дни перед аттестацией, часто отвлекаются от своих прямых обязанностей на повтор материала к аттестации и так далее;

2. Для некоторого круга специалистов, а так же и для самого непосредственного руководителя, находиться в списке аттестационной комиссии не личное желание, а скорее вынуждение;

3. Для непосредственного руководителя определенной проблемой служит объективная оценка своего подчиненного. Руководитель не всегда может высказать негативную информацию об аттестуемом работнике, озвучить допущенные ошибки или низкие показатели его работы. И наоборот, если с непосредственным руководителем имеется конфликт, то получить от него объективную оценку практически не возможно;

4. Сами сотрудники, подлежащие аттестации, воспринимают информацию о предстоящей процедуре весьма негативно. Для них это служит стрессовой ситуацией и своего рода экзаменом, и как следствие вероятность потери своего рабочего места или уменьшения должностного оклада;

5. Вероятность списать или подглядеть ответ при первом этапе проведения аттестации — тестирование;

6. Частота проведения аттестации.

Кроме недостатков система аттестации в ООО «ИВА», конечно же, имеет и свои положительные стороны. Если говорить о плюсах аттестации для самой компании то это, прежде всего:

- проведение аттестации — признак развитой кадровой политики

организации;

- развитие корпоративного духа у сотрудников компании;
- ревизия и развитие кадрового состава;
- процесс перестановки кадров;

Для непосредственного руководителя положительной стороной служат:

- возможность оценить свой персонал и их эффективность трудовой деятельности;

- возможность сформулировать свои пожелания, касающиеся кадров, вышестоящему руководству;

Для аттестуемого сотрудника плюсами являются:

- возможность услышать мнение непосредственного руководителя и вышестоящего руководства о себе;

- возможность высказать свои пожелания, замечания и недостатки, касающиеся рабочего процесса;

- возможность обмена мнениями с членами аттестационной комиссии о текущей его работе.

После очередной процедуры проведения аттестации был произведен опрос аттестуемых сотрудников. В опросе принимали участие 11 сотрудников — это кассиры базовой категории и кассиры-специалисты 1 категории.

Таблица 5. Общие итоги проведения опроса среди сотрудников в ООО «ИВА»

Главные критерии по анкетам удовлетворенности	Количество человек	% от общего числа
Удовлетворен процедурой проведения аттестации	5	45,4
Частично удовлетворен процедурой проведения аттестации	6	54,5
Не удовлетворен процедурой проведения аттестации	0	0
С решением членов аттестационной комиссии согласен	11	100
С решением членов аттестационной комиссии согласен наполовину	0	0
С решением членов аттестационной комиссии не согласен полностью	0	0
Аттестация — это стресс	8	72,7

Продолжение таблицы 5. Общие итоги проведения опроса среди сотрудников в ООО «ИВА»

Аттестация — это потеря времени	1	9,1
Аттестация — это принуждение	0	0
Аттестация — возможность пообщаться с вышестоящим руководителем	2	18,2
Аттестация — долгожданное радостное событие	0	0
Я бы многое изменил в системе аттестации	9	81,8
Я бы ничего не изменил в системе аттестации	2	18,2
Мне всегда трудно дается сдача аттестации (заранее начинаю готовиться, за много месяцев до проведения аттестации)	6	54,5
Я с легкостью прохожу аттестацию (не готовлюсь вовсе)	0	0
Сдача аттестации проходит в текущем режиме (прочитал, вспомнил, сдал)	5	45,4

Как видно из общих результатов опроса, большая часть работников аттестацию воспринимают как стресс — 8 человек из 11 (72,7%).

Небольшая часть работников считают аттестацию — возможностью напрямую пообщаться с вышестоящим руководством, выразить свои пожелания и предпочтения — это 2 человека (18,2%). И лишь один человек (9,1%) считает аттестацию пустой тратой своего времени.

Если говорить о согласии работников с решением аттестационной комиссии, то все 11 человек с ней полностью согласны, а это 100%.

Большая часть работников частично удовлетворены процедурой проведения аттестации — 6 человек (54,5%), однако, другая часть — это 5 человек (45,4%), удовлетворены полностью.

Кроме этого, 9 человек из 11 (81,8%) многое бы изменили в системе аттестации и лишь двое (18,2%) изменений бы не хотели. О том, что сдача аттестации дается тяжело высказали свое мнение 6 человек (54,5%), для остальных аттестация проходит в текущем режиме - 5 человек (45,4%).

Так же стоит отметить, что среди работников ООО «ИВА», которые были опрошены, не нашлись те:

- кто аттестацию считает принуждением;
- кто аттестацию считает долгожданным радостным событием;
- кто не удовлетворен процедурой проведения аттестации;

- кто частично согласен или полностью не согласен с решением аттестационной комиссии;

-кто с легкостью проходит аттестацию, без какой-либо подготовки.

Пример одной из анкет приведен в приложение Ж.

В ООО «ИВА» в настоящее время применяется традиционный метод аттестации своих работников. В специальной форме, которую заполняет непосредственный руководитель, оценивается лишь малая часть качеств сотрудника, подлежащего аттестации. Для руководства он безусловно хорош, так как не требует специальной подготовки и больших затрат каких-либо ресурсов.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать некоторые выводы по системе аттестации в ООО «ИВА»:

1. Для повышения объективности решений, которые принимает аттестационная комиссия, необходима оптимальная система оценки работников;

2. Компания практически не уделяет внимание обучению персонала (за исключением семинара перед сдачей аттестации);

3. Аттестация для большинства сотрудников воспринимается как стрессовая ситуация, которая требует огромных затрат сил и энергии. Лишний стресс мешает работникам сосредоточиться на их прямых функциональных обязанностях;

4. Аттестация вносит в коллектив элементы напряженности и тревожности;

5. В компании применяется классический традиционный метод проведения аттестации;

6. Аттестационные формы и листы отражают лишь профессиональные черты работников, не позволяют полностью оценить сотрудника со всех сторон. Данные формы носят условный и формальный характер.

2.3 Рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала в ООО «ИВА»

В ООО «ИВА» в 2015 году была внедрена программа «1С: Управляй Ка», где кассиры базовой категории и кассиры-специалисты 1 категории в течение рабочей смены отражают остаток денежных средств в кассе. В связи с вновь возникшей возможностью, одним из предложений по совершенствованию системы аттестации является прохождение ими в данной программе тестов с периодичностью два раза в месяц, которые по содержанию аналогичны первому этапу проведения аттестации. С технической стороны это полностью возможно. Данное усовершенствование поможет непосредственно перед самой процедурой аттестации быть уверенным в себе и знать, где и какие пробелы имеются у работника в профессиональных знаниях.

По данным опроса среди сотрудников отзыв на данное предложение был весьма удовлетворительным.

Таблица 6. Сводные данные по итогам опроса сотрудников о введение внедрения в работу

	Положительно	Отрицательно	Затрудняюсь ответить
Как Вы относитесь к прохождению профессиональных тестов в программе «1С:Управляй Ка» ежемесячно?	10	2	

В опросе приняли участие 12 кассиров базовой категории и кассиры-специалисты 1 категории, включая старшего кассира. Как видно из опроса большая часть сотрудников (10 человек) положительно отнеслись к возможному внедрению в работу, однако, двое из них отозвались отрицательно. Данные сотрудники это аргументировали лишними стрессами на рабочем месте и напряженностью. Сотрудники, положительно одобривший данное внедрение посчитали, что такие тестирования помогут им готовиться к аттестации в течение всего года и заранее выявить свои «болевые места» и по возможности их откорректировать

Следующим предложением по совершенствованию системы аттестации в ООО «ИВА» является — оптимальная оценка всех сотрудников. Данное мероприятие необходимо для повышения объективности решений, которые принимает аттестационная комиссия. В настоящее время в компании почти не применяются методы оценки персонала. Одним из методов оценки работника, который в полной мере подходит для аттестации персонала — деловая игра. Суть данного метода состоит в том, что сотруднику предлагается стандартная рабочая ситуация или же аварийная ситуация. Например, внеплановая проверка налоговой инспекции или ошибочно пробитый чек на контрольно-кассовой машине и так далее. Данные ситуации полностью находятся в пределах профессиональных компетенций и должностных инструкций кассиров базовой категории, кассиров-специалистов 1 категории и старшего кассира (администратора). В данном случае задача аттестуемого — в искусственно смоделированной ситуации найти пути решения и способы действий, применяя при этом свои умения, знания, навыки.

К примеру, член аттестационной комиссии — представитель налоговой инспекции, аттестуемый работник — кассир, находящийся в данный момент на смене. Деловая игра будет заключаться в умение кассира правильно вести переговоры с представителем налоговой инспекции до приезда управляющего, его умение вести себя в ситуации, если налоговый инспектор хочет проникнуть в кассу и т.д. Деловая игра так же может быть и применима в случае ошибочно пробитого чека на контрольно-кассовой машине. Здесь аттестационная комиссия может проверить, насколько верны действия кассира в данной ситуации.

Так как на втором этапе проведения аттестации проводится своего рода собеседование, но лишь только по вопросам касающихся трудовой деятельности, то еще одной рекомендацией по совершенствованию системы аттестации является внедрение в данный этап индивидуального подхода к сотруднику ООО «ИВА». Суть этого внедрения состоит в том, что именно индивидуальный подход к каждому в отдельности сотруднику помогает

добиться максимального использования его потенциала во благо компании, также добиться большей удовлетворенности сотрудниками своей работы. Цели данного принципа будут заключаться в следующем:

- выявление потенциала сотрудника;
- определение его вклада в общее дело компании;
- выявление перспективных работников;
- устранение каких-либо затруднений в деятельности каждого работника;
- обсуждение основных успехов и неудач за прошедший год работы в компании;
- определение степени качественного выполнения трудовых обязанностей работником;
- формулировка дальнейших планов развития аттестуемого работника;
- рассмотрение выдвинутых предложений и пожеланий работника личного характера, касающиеся процесса работы.

В целом по результатам индивидуальных собеседований такого типа можно получить огромное количество разнообразной и весьма полезной информации о каждом сотруднике.

Следующей рекомендацией по совершенствованию системы аттестации в ООО «ИВА» является увеличение количества семинаров, которые проводятся различными специалистами для своих работников. На данный момент времени такой семинар проводят один раз в год за пару недель до проведения аттестации. Проведение семинаров чаще одного раза в год в какой-то степени снизит напряженность у самих работников перед сдачей аттестации и придаст им уверенности. Ведь повтор материала в течение года никогда не будет лишним и только укрепит знания работников компании.

Именно по итогам аттестации можно выявить сотрудников, которые нуждаются в обучении. Однако, данное мероприятие в ООО «ИВА» не предусмотрено. Из чего следует, что обучение персонала по итогам аттестации - еще одна рекомендация по совершенствованию системы аттестации в ООО «ИВА».

Суть обучения персонала состоит в повышении профессионального уровня сотрудников. Предлагаемый алгоритм обучения может выглядеть следующим образом:

1. Планирование обучения. Данный этап состоит из постановки целей обучения;
2. Анализ потребностей в обучении персонала — по итогам аттестации, включая в отдельности и первый и второй этапы проведения;
3. Направления обучения и формы организации обучения — категории работников и тематика обучения;
4. Выбор методов обучения — дистанционное обучение, обучение через программу «1С: Управляй Ка», обучение внутренними наставниками, открытые уроки;
5. Анализ специалистов, которые могли бы проводить подобные программы обучения;
6. Организация самого процесса обучения. Обучение персонала всегда связано с материальными затратами, потому контроль за исполнением бюджета — важный элемент управления обучением;
7. Оценка обучения. На данном этапе к критериям можно отнести:
 - степень взаимозаменяемости работников на рабочих местах;
 - профессиональный рост

После окончания процесса обучения работники заполняют специальные бланки-опросники и сдают их в отдел кадров. Специалисты отдела кадров проводят анализ результативности обучения и выявляют причины удовлетворенности или неудовлетворительности и подводят итог. После чего отдел кадров совместно с руководством разрабатывают специальные задания для сотрудников, прошедших обучение в соответствие с целями обучения. В определенный срок сотрудник должен его выполнить, после чего задание оценивается. Так же могут проводиться дополнительные тестирования по пройденному курсу или устный экзамен. Лишь после этого определяется эффективность обучения.

Заключение

Аттестация персонала — одна из важных функций управления персоналом. По результатам проведения процедуры аттестации принимаются соответствующие решения. К которым относятся:

- соответствие сотрудника занимаемой должности в данный момент;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности в данный момент;
- соответствие сотрудника занимаемой должности с учетом выполнения предложений аттестационной комиссии и улучшения качества своей работы.

Аттестация (от лат. attestatio - свидетельство) — это определение знаний и квалификации сотрудника, а так же соответствие занимаемой должности.

Процедура аттестации оформляется в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами организации.

К ключевым элементам аттестации относятся систематичность и формализованность.

Аттестация позволяет:

- провести аудит сотрудников;
- выявить, насколько верны требования, которые предъявляются к работникам;
- выявить «болевые места»;
- оценить ценность работника, как для подразделения, так и для организации в целом.

Цели проведения аттестации должны быть четко сформулированы, измеримы, выполнимы, а так же иметь временной интервал.

ООО «ИВА» - спортивный бар, начавший свою деятельность в 2012 году.

Предметом деятельности спортивного бара «ИВА» являются:

1. Продажа алкогольных, безалкогольных напитков, закусок, сигарет и сопутствующих товаров;
2. Осуществление трансляций спортивных событий;
3. Продажа сувениров и спортивной символики;
4. Проведение различных розыгрышей и призов, связанных со спортивными событиями;
5. Прием ставок на спортивные события по системе ФОНАПС;
6. Прием денежных средств через кассу для пополнения персональных карточек участников пари.

Что касается проведения аттестации в ООО «ИВА», то данная процедура проходит в организации в три этапа. Первый этап – подготовительный. На данном этапе издается приказ о проведении аттестации, утверждается аттестационная комиссия, разрабатывается положение об аттестации, составляется список работников, которые подлежат аттестации, оформляются аттестационные листы и характеристики на сотрудников. Кроме этого, уже на этом этапе всех сотрудников, которые подлежат аттестации, оповещают о предстоящей процедуре, о целях аттестации.

Вторым этапом является проведение самой процедуры аттестации. На этом этапе происходит заседание аттестационной комиссии, на котором присутствуют все члены комиссии и работники, подлежащие аттестации. Аттестация проходит в два главных этапа. Первый этап – написание аттестуемыми работниками тестирования. Второй этап – устные ответы аттестуемых на задаваемые вопросы аттестационной комиссии, которые касаются их трудовой деятельности в компании.

Третьим этапом служит подведение итогов аттестации и принятие решений.

Руководитель ООО «ИВА», основываясь на результатах аттестации, может предпринять следующие меры:

- понизить работника в должности;
- повысить работника в должности;

- повысить должностной оклад сотрудника;
- понизить должностной оклад сотрудника;
- установить надбавку к должностному окладу;
- отменить надбавку к должностному окладу;
- изменить надбавку к должностному окладу;
- освободить работника от должности.

В данном спортивном баре придерживаются формальной классической системы аттестации, которая не требует больших затрат и ресурсов. Проанализировав данную систему, автор данной работы предлагает ряд рекомендаций, которые направлены на совершенствование системы аттестации в ООО «ИВА». К таковым рекомендациям относятся:

1. Внедрение ежемесячных тестирований в программе «1С: Управляй Ка», что позволит руководителю еще до процедуры аттестации выявить слабые стороны работника и по возможности их устранить для успешного прохождения аттестации. Так же данное тестирование поможет самим работникам чувствовать себя увереннее в течение всего года до проведения аттестации и саму процедуру сдачи проходить в менее стрессовой ситуации;

2. Внедрение метода «деловая игра». Суть этого метода состоит в том, что сотруднику предлагается стандартная рабочая ситуация или же аварийная ситуация. В рамках данной ситуации он должен решить ряд задач или наметить верный план своих действий. Данный метод максимально эффективен в рамках деятельности спортивного бара. Он поможет сотруднику, к примеру, при проверке трудовой или иной инспекции, не растеряться, не паниковать, а правильно выстроить диалог с представителями проверяющего органа до приезда управляющего и верно выстроить план своих действий;

3. Внедрение во второй этап проведения аттестации собеседования индивидуального подхода к сотруднику. Суть этого внедрения состоит в том, что именно индивидуальный подход к каждому в отдельности сотруднику помогает добиться максимального использования его потенциала во благо компании, так же добиться большей удовлетворенности сотрудниками своей

работы. В целом по результатам индивидуальных собеседований такого типа можно получить огромное количество разнообразной и весьма полезной информации о каждом сотруднике;

4. Увеличение количества семинаров в текущем году. Проведение семинаров чаще одного раза в год в какой-то степени снизит напряженность у самих работников перед сдачей аттестации и придаст им уверенности;

5. Внедрение процедуры обучения персонала по итогам аттестации. Суть обучения персонала будет состоять в повышении профессионального уровня сотрудников.

Подводя итог работы, стоит отметить, что система аттестации в ООО «ИВА» несовершенна. Существует ряд рекомендаций, которые, по мнению автора, помогут усовершенствовать систему аттестации в организации и дадут возможность получить максимальную эффективность от ее применения.

Итак, таким образом можно констатировать достижение поставленной цели дипломной работы и решение поставленных задач в ней.

Список использованной литературы

1. Андруник А.П. Современные пути повышения эффективности управления персоналом / А.П. Андруник, В.П. Черданцев, М.В. Тренина. – М.: Изд-во УСК, 2014. – 338 с.
2. Антонов О.Б. Современные организации: персонал и технологии / О.Б. Антонов. – Самиздат, 2013. – 97 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: 13-е перераб. изд. и допол./ Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2015. – 320 с.
4. Васнева Н.Н. Основы организации труда/ Н.Н. Васнева, С.А. Васнев. – М.: НИЯУ МИФИ, 2010. – 312 с.
5. Верещагина Л.С. Основы управления персоналом: учебное пособие под ред. В.И. Долгого/ Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова. – Саратов: ССЭИРЭУ, 2015. – 156 с.
6. Бабосов Е.М. Управление персоналом: учебное пособие/ Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
7. Васина Д.В. Управление персоналом: учебное пособие / Д.В. Васина. – М.: МАРТИТ, 2010. – 65 с.
8. Дейнека А.В. Управление персоналом / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 292 с.
9. Дуракова И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 546 с.
10. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
11. Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации: учебник/Н.Л. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 263 с.
12. Казанцева А. Эффективный подбор персонала. Простое руководство для начинающих / А. Казанцева. – М. Издательские решения, 2015. – 80 с.
13. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами/ В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.

14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2014. – 360 с.
15. Киселева М.Н. Оценка персонала / М.Н. Киселева. – СПб.: Питер, 2015. – 173 с.
16. Ларионова Т.М. Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие/Т.М. Ларионова. – М. Форум, 2012. – 416 с.
17. Мехтиханова Н.Н. Психологическая оценка персонала / Н.Н. Мехтиханова. – Ярославль: ЯрГУ, 2013. – 116 с.
18. Мороз О.Н. Управление персоналом. Часть 1: учебное пособие/О.Н. Мороз. – Новосибирск: СГГА, 2012. – 155 с.
19. Нагибина Н.И. Аудит системы управления персоналом: учебно-методическое пособие. – Пермь: ПНИПУ, 2012. – 129 с.
20. Павлова И.О. Управление персоналом/ И.О. Павлова. – Самара: Самарский ГАУ им. С.П. Королева, 2012. – 65 с.
21. Петров М.А. Эффективность труда персонала/ М.А. Петров, К.А. Прозоровская. – Спб.: СПбГЭУ, 2016. – 78 с.
22. Полукаров В.Л. Психология менеджмента/В.Л. Полукаров, В.И. Петрушин. – М.: КноРус, 2016. – 274 с.
23. Смоловик Г.Н. Теория менеджмента / Г.Н. Смоловик. – Новосибирск: СибГУТИ, 2016. – 245 с.
24. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие для вузов по эконом. специальности / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с.
25. Спивак В.А. Управление персоналом: учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2010. – 226 с.
26. Стеклова О.Е. Управление социальным развитием персонала / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 104 с.
27. Тараненко О.Н. Оценка управления персоналом / О.Н. Тараненко. – Ставрополь: СКФУ, 2015. – 129 с.

28. Третьякова Т.Е. Управление персоналом / Т.Е. Третьякова. – Минск: БНТУ, 2011. – 50 с.
29. Цыпин П.Е. Управление персоналом: конспект лекций/П.Е. Цыпин. – М.: МИИТ, 2012. – 168 с.
30. Шаталова Н.И. Управление персоналом на производстве: учебник / Н.И. Шаталова, А.Г. Галкин и др. – Екатеринбург: УрГУПС, 2013. – 557 с.
31. Щур Д.Л. Аттестация персонала: правовые и оформительные аспекты/Д.Л. Щур. – М.: Финпресс, 2010. – 228с.

Приложение А

Вопросы для аттестации кассиров базовой категории

I. Правила организации деятельности спортивного бара (ООО «ИВА»)

1. Что такое линия?
2. Какие Вы знаете разновидности линий?
3. Назовите составляющие линии
4. Кто такой игрок (гость, посетитель)?
5. О каких бонусах в спортивном баре «ИВА» Вам известно
6. Что такое «фора»?
7. Что такое «тотал»?
8. Какие виды спорта вам известны?
9. Какие акции проводятся в спортивном баре «ИВА» в настоящее время?
10. Что такое «овертайм»?
11. Что такое «тайбрейк»?
12. Что такое ресивер?
13. Расскажите основные правила пользования ставкоматом
14. Перечислите ассортимент продаваемой продукции (не менее 20 % от общего числа наименований) и укажите их стоимость

II. Кассовая дисциплина

16. Расскажите о правилах оформления поступления и выдачи денежных средств?
17. Расскажите порядок ведения кассовых операций
18. Расскажите о правилах хранения денежных средств
19. Какие документы по учету денежных средств Вам известны?
20. Какие исправления допускаются в кассовых документах? Как их оформить?
21. Расскажите порядок работы с ККМ

22. Какие документы и в какое время Вы заполняете в свою рабочую смену?

III. Знание рабочих программ

23. К чему подключен ставкомат?

24. Для чего необходима перезагрузка ставкоматов и рабочих компьютеров?

25. Что необходимо для регистрации нового посетителя в системе ФОНАПС?

26. Что из себя представляет программа «1С: Управляй Ка» и какие операции Вы в ней проводите в течение рабочей смены?

27. Расскажите в какое время Вы заполняете отчет по проданной продукции за рабочую смену?

IV. Обязанности и права кассира

28. Ваши должностные обязанности

29. Что запрещено делать кассиру в рабочее время?

30. Перечислите обязательные документы на информационном стенде

31. Расскажите о признаках платежеспособности купюр

32. Перечислите случаи, когда кассиру следует отписаться аналитику

33. Перечислите Ваши права на рабочем месте

34. По каким причинам Вас могут лишить премии полностью или частично?

Приложение Б

Вопросы для аттестации кассиров-специалистов 1 категории (справочное)

I. Правила организации деятельности спортивного бара (ООО «ИВА»)

1. Что такое «роутер»?
2. Что такое «ресивер»?
3. Что такое «маршрутизатор»?
4. Что такое «фора»?
5. Какие основные правила посещения спортивного бара
6. Какими законами и иными нормативными актами мы руководствуемся в своей работе?
7. Какие плюсы и минусы есть в Вашей работе в спортивном баре?
8. Какие виды спорта вам известны?
9. Какие акции проводятся в спортивном баре «ИВА» в настоящее время
10. Что такое «овертайм»?
11. Что такое «тайбрейк»?
12. Что такое ставкомат?
13. Расскажите основные правила пользования ставкоматом
14. Перечислите ассортимент продаваемой продукции (не менее 20 % от общего числа наименований) и укажите их стоимость
15. Чем спортивные бары отличаются друг от друга?
16. Как объяснить новому гостю, пришедшему впервые в спортивный бар, чем мы занимаемся?

II. Кассовая дисциплина

17. Расскажите о правилах оформления поступления и выдачи денежных средств?
18. Расскажите порядок ведения кассовых операций

19. Расскажите о правилах хранения денежных средств
20. Какие документы по учету денежных средств Вам известны?
21. Какие исправления допускаются в кассовых документах? Как их оформить?
22. Расскажите порядок работы с ККМ
23. Какие документы и в какое время Вы заполняете в свою рабочую смену?
24. В течении какого времени необходимо снять Z-отчет?
25. Расскажите порядок формирования отчета кассира за рабочую смену?
26. Расскажите порядок заполнения журнала кассира-операциониста по форме КМ-4?
27. Какие кассовые документы Вы заполняете в течении рабочей смены?

III. Знание рабочего процесса и рабочих программ

28. К чему подключен ставкомат?
29. Для чего необходима перезагрузка ставкоматов и рабочих компьютеров?
30. Что необходимо для регистрации нового посетителя в системе ФОНАПС?
31. Что из себя представляет программа «1С: Управляй Ка» и какие операции Вы в ней проводите в течение рабочей смены?
32. Расскажите в какое время Вы заполняете отчет по проданной продукции за рабочую смену?
33. Что из себя представляет инвентаризационная опись? Какая информация в ней содержится?

IV. Обязанности и права кассира

34. Ваши должностные обязанности
35. Что запрещено делать кассиру в рабочее время?
36. Перечислите обязательные документы на информационном стенде
37. Расскажите о признаках платежеспособности купюр
38. Перечислите случаи, когда кассиру следует отписаться аналитику

39. Перечислите Ваши права на рабочем месте
40. По каким причинам Вас могут лишить премии полностью или частично?
- Дополнительные вопросы, касающиеся знаний в области спорта
41. Что Вы знаете о Кубке Конфедераций, который будет проводиться в 2017 году?
42. Расскажите основные правила футбола
43. Расскажите основные правила тенниса
44. Расскажите основные правила баскетбола
45. Расскажите основные правила бейсбола
46. Расскажите основные правила хоккея (хоккея на траве, хоккея с мячом)
47. Что такое «правило милосердия»?
48. Какой матч принято называть «Эль-классико»?
49. Расскажите, что Вы знаете о футбольной команде города Томска «Томь»
50. Как расшифровываются следующие аббревиатуры: КХЛ, НХЛ, РФПЛ, ФНЛ, ЧМ, ЛФК?
51. Какое ближайшее спортивное событие ожидается во всем мире?
52. Что такое киберспорт?
53. Как называется чистая победа в боксе?
54. Какому спортсмену, чтобы победить необходимо метко стрелять и быстро бегать?

Приложение В

Пример варианта теста для первого этапа проведения аттестации (справочное)

ФИО _____

Возраст _____

Стаж работы в данной организации _____

Время начала теста _____

Время окончания теста _____

Вопрос 1. Z-отчет снимается по ККМ

- а. ежедневно в 23.30
- б. раз в неделю
- в. ежедневно в 09.00
- г. ежедневно в любое время

Вопрос 2. ККМ расшифровывается как

- а. контрольно-кибернетическая машина
- б. контрольно-кассовая машина
- в. кассово-кибернетическая машина

Вопрос 3. Футбол состоит из

- а. трех таймов по 20 минут
- б. двух таймов по 40 минут
- в. двух таймов по 45 минут
- г. трет таймов по 20 минут

Вопрос 4. Журнал кассира-операциониста заполняется по форме

- а. КМ-4
- б. КМ-3

в. КМ-5

г. КМ-2

Вопрос 5. Что посетители могут приобрести в нашем спортивном баре?

а. салат «Оливье»

б. газированную воду «Фанта»

в. шашлык

г. пиццу

Вопрос 6. Отчет по проданной продукции за прошедшие сутки

заполняется:

а. при пересменке кассиров

б. не заполняется вообще

в. заполняется при необходимости

г. заполняется за пол часа до окончания рабочих суток

Вопрос 7. Какую модель ККМ вы применяете в своей работе?

а. 129К

б. 130М

в. 130К

г. 129А

Вопрос 8. Время на ККМ необходимо проверять:

а. до начала рабочей смены;

б. перед сдачей рабочей смены;

в. в течение рабочей смены;

г. настраивается автоматически, проверять не нужно

Вопрос 9. Каким документом в Российской Федерации установлен порядок ведения кассовых операций юридическими лицами?

- а. Указанием ЦБ РФ от 11.03.2014 № 3210-У
- б. Указанием ЦБ РФ от 07.10.2013 № 3073-У
- в. Федеральным законом от 22.05.2003 № 54-ФЗ

Вопрос 10. Что такое кассовая дисциплина?

- а. своевременное и правильное оформление кассовых документов, соблюдения кассового лимита и расчетов с наличными денежными средствами
- б. набор правил, обязательных к соблюдению при осуществлении операций, связанных с приемом, выдачей и хранением наличных денежных средств.
- в. Оформление кассовых документов, отражающих движение наличных денег, соблюдение правил выдачи наличных денег подотчетным лицам (работникам), соблюдение ограничения наличных расчетов между субъектами предпринимательской деятельности.

Вопрос 11. Кто является главным бухгалтером в ООО «ИВА»

- а. Сергеева О.В.
- б. Маркина М.Ю.
- в. Рудько Л.Д.
- г. Гафарова А.Н.

Вопрос 12. Кто подписывает кассовые документы? (Возможны два правильных ответа)

- а. кассир, главный бухгалтер или бухгалтер
- б. кассир и руководитель организации
- в. кассир и иное лицо, выполняющее функции главного бухгалтера или бухгалтера (при их отсутствии), например, руководитель

Вопрос 13. Срок хранения кассовых документов?

- а. не более 1 года
- б. не более 3-х лет

- в. не менее 5 лет
- г. свыше 5 лет
- д. две недели

Вопрос 14. К какой категории спорта относится понятие «овертайм»?

- а. теннис и американский футбол
- б. хоккей и биатлон
- в. хоккей и баскетбол
- г. биатлон и хоккей на траве
- д. все выше перечисленные

Вопрос 15. Какое спортивное событие Вы смотрели в последний раз?

Опишите яркие моменты в нем?

Вопрос 16. Какая алкогольная и спиртосодержащая продукция продается в нашем спортивном баре?

Вопрос 17. Расскажите о последнем розыгрыше, который проводился для посетителей нашего спортивного бара? Что разыгрывалось? Когда проводилось?

Вопрос 18. Кратко опишите каждый из предложенных видов спорта (продолжительность и количеством таймов, сетов, периодов; суть спортивного события)

Хоккей - _____

Футбол - _____

Баскетбол - _____

Приложение Г

Градация поведенческих проявлений сотрудника (рекомендуемое)

Качество выполнения работы, точность, аккуратность	Балл
Точность и аккуратность всегда и во всем. Проверки не требуются, на его работу можно положиться. Ошибки не встречаются вовсе	5
Точность и аккуратность частично. Проверки не требуются. Ошибки встречаются довольно редко. Необходима небольшая помощь со стороны руководителя	4
Качество работы соответствует требованиям инструкции	3
Работник небрежен. Ошибки встречаются почти всегда. Его работу необходимо перепроверять	2
Качество работы крайне низкое – почти неудовлетворительное.. Всегда ошибается, необходим постоянный контроль и исправления	1
Объем и скорость работы	
Крайне энергичный и быстрый работник. С легкостью делает больше, чем запланировано	5
Работает энергично. Чаще выполняет больше, чем намечено	4
Работает всегда в одном режиме. Выполняет то, что намечено	3
Работает медленно, всегда нужно подгонять	2
Работает крайне медленно, много времени теряет впустую. Почти всегда не справляется с запланированным объемом работ	1
Дисциплина и ответственность	
Чрезвычайно ответственный сотрудник. Всегда вовремя приступает к своим обязанностям. Готов выполнить дополнительную работу	5
Ответственный работник. Отсутствие на рабочем месте или на собрании только по уважительной причине. О своем отсутствии предупреждает заблаговременно. Готов к дополнительной работе, если это крайне необходимо	4
В целом ответственный сотрудник. Выполняет дополнительную работу, только если чувствует контроль руководитель	3
Не надежный сотрудник и не пунктуален. Не желает выполнять дополнительную работу	2
Крайне безответственный работник. Всегда отказывается от дополнительной работы	1

Уважительное отношение к организации и коллективу	
Очень хорошо знает компанию и предан ей. Уважительно относится к коллективу и руководству.	5
Позитивно воспринимает руководство, компанию и коллектив.	4
Доволен компанией, но при этом некие свои недовольства публично не высказывает	3
Не ощущает себя частью коллектива. Иногда не сдерживается по отношению к коллегам	2
Крайне негативно относится к коллективу и компании в целом. Преследует личные цели, всегда негативно высказывается	1
Готовность оказать помощь посетителю, вежливость	
Всегда готов оказать помощь посетителям, проконсультировать их. Всегда вежлив. Знает потребности клиента. Реагирует на все просьбы посетителей	5
Вежлив с клиентами. Может оказать помощь по просьбе посетителей и проконсультировать по товару	4
Если чувствует контроль руководства, то может быть вежливым с посетителям и внимательным к ним	3
Равнодушен к просьбам посетителей, не желает помогать, бывает груб	2
Не желает выслушивать и выполнять просьбы посетителей. Всегда грубит, может применять не нормативную лексику в разговоре с посетителями	1

Приложение Д

Отзыв-характеристика руководителя на работника, который подлежит аттестации

(рекомендуемое)

ХАРАКТЕРИСТИКА

Анищенко Марина Николаевна работает в ООО «ИВА» в должности старшего кассира с 11 мая 2016 года. За период работы Анищенко М.Н. зарекомендовала себя как ответственный сотрудник и квалифицированный специалист.

За период работы Анищенко М.Н. не имеет дисциплинарных взысканий, проявляет личную инициативу при выполнении своих обязанностей, пользуется заслуженным авторитетом в коллективе.

Анищенко М.Н. на работе характеризуется как человек ответственный, целеустремленный, трудолюбивый, коммуникабельный.

Приложение Е

Образец протокола аттестационной комиссии ООО «ИВА» (рекомендуемое)

Протокол аттестационной комиссии №__

«__»____20__ года

В соответствии с приказом №__ от «__»____20__ года
аттестационная комиссия провела аттестацию сотрудников ООО «ИВА».

Председатель аттестационной комиссии _____

Секретарь аттестационной комиссии - _____

Члены аттестационной комиссии - _____

Присутствовали: _____

1.ПОВЕСТКА ДНЯ

проведение аттестации в соответствии с приказом №__ от
«__»____20__ года и положение об аттестации следующего сотрудника ООО
«ИВА»:

2.СЛУШАЛИ

3.ЗАДАННЫЕ ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ АТТЕСТУЕМОГО

4. РЕШЕНИЕ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ ПО ИТОГАМ
ГОЛОСОВАНИЯ

1.

2.

3.

4.

5. ЗАМЕЧАНИЯ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ

1.

2.

3.

Председатель

аттестационной комиссии

(подпись)

ФИО

Члены

аттестационной комиссии

(подпись)

ФИО

(подпись)

ФИО

(подпись)

ФИО

(подпись)

ФИО

Приложение Ж

Анкета сотрудника ООО «ИВА» на удовлетворенность системы аттестации в компании

(рекомендуемое)

Уважаемые коллеги!

Данная анкета разработана в целях определения удовлетворенности от имеющейся системы аттестации в нашей организации в данный момент. Постарайтесь максимально искренне ответить на предлагаемые вопросы.

Спасибо за понимание и участие в анкетировании.

ФИО _____

Возраст _____

Стаж работы в ООО «ИВА» _____

Занимаемая должность в настоящее время _____

Вопрос 1. Удовлетворены ли Вы процедурой аттестации персонала в ООО «ИВА» в настоящий момент?

- А. Удовлетворен полностью
- Б. Удовлетворен частично
- В. Не удовлетворен полностью

Вопрос 2. Согласны ли Вы были с решением аттестационной комиссии последней аттестации?

- А. Согласен с их решением
- Б. Согласен с их решением частично
- В. Не согласен полностью

Вопрос 3. Что для Вас процесс аттестации персонала?

- А. Стрессовая ситуация

- Б. Потеря времени впустую
- В. Принудительная процедура
- Г. Возможность личного общения с вышестоящим руководством
- Д. Долгожданное и радостное событие

Вопрос 4. Внесли бы Вы какие-либо изменения в систему аттестации персонала в ООО «ИВА»

- А. Многое бы изменил
- Б. Не менял бы ничего

Вопрос 5. С каким трудом Вам дается сдача аттестации и подготовка к ней?

А. Дается с большим трудом. За долгое время до начала проведения аттестации начинаю готовиться

Б. С легкостью прохожу аттестацию. Не готовлюсь к ней вовсе. Порой даже не замечаю, что скоро очередная процедура проведения аттестации

В. Сдача аттестации для меня протекает в текущем режиме (прочитал, вспомнил, сдал)

Приложение 3

ОТЧЕТ

о проверке на плагиат

(обязательное)

Тема ВКР – Аттестация персонала на основе предприятия ООО «ИВА»: анализ и совершенствование системы.

Объем оригинальности – 90,98%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 9,02%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

[32] Восемнадцатая Всерос...	http://nvsu.ru/ru/stud_nauch_obshestvo/1042/Vosemnadtsataya%...	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,09%
[33] Диссертация Закаблущ...	http://dissovet.rudn.ru/web-local/prep/rj/dis/download.php?f...	Интернет (Антиплагиат)	0,08%	0,08%

Другие действия Печать

Оригинальные блоки: 90,98%
 Заимствованные блоки: 9,02%
 Заимствование из "белых" источников: 0%
 Итоговая оценка оригинальности: 90,98%

Страницы: 12 Все

Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» Институт ^[1] электронного обучения ^[2] Направление 380303 «Управление персоналом» Кафедра ИФНТ БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА Тема работы ^[1]	
--	--

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Анищенко Марина Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н		