

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники (ИФНТ)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Совершенствование системы аттестации персонала на примере организации ООО «Бас-тон»	

УДК 005.95:331.108.43:339.33

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Жаркова Любовь Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2017 г.



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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра истории и философии науки и техники (ИФНТ)
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		12.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
05.06.2017	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	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

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

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «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 естественнонаучные 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, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 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 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных,	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК

	этнических, религиозных и др.) особенностей	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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , 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 социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники (ИФНТ)

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И21	Жаркова Любовь Сергеевна

Тема работы:

Совершенствование системы аттестации персонала предприятия на примере ООО «Бас-тон»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования: система аттестации персонала Предмет исследования: система управления персоналом в ООО «Бас-тон» Цель работы: формулирование рекомендации для оптимизации системы аттестации персонала на предприятии ООО «Бас-тон». 1. Материалы курсовых работ связанные с темой работы ВКР. 2. Статьи из периодических изданий и журналов. 3. Учебники и учебные пособия.
---------------------------------	---

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические основы системы аттестации персонала на предприятии, направления и задачи. 2. Сущность и роль аттестации персонала в эффективности деятельности организации. 3. Функции и структура системы аттестации персонала на предприятии. 4. Задачи и направления оптимизации системы аттестации персонала на предприятии. 5. Анализ системы аттестации персонала ООО «Бас-тон». 6. Основная характеристика деятельности ООО «Бас-тон». 7. Особенности системы аттестации персонала ООО «Бас-тон». 8. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала, а также проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Теоретические аспекты изучения понятия аттестации персонала на предприятии

2. Анализ системы аттестации персонала на примере коммерческой организации «Бас-тон»

3. Совершенствование системы аттестации персонала на примере организации «Бас-тон»

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2017г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Доцент кафедры ИФНТ</p>	<p>Макиенко Марина Алексеевна</p>	<p>к.ф.н., доцент</p>		<p>20.01.2017г.</p>

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>О-11И21</p>	<p>Жаркова Любовь Сергеевна</p>		<p>20.01.2017г.</p>

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 89 с., 7 рис., 10 табл.,
70 источников.

Ключевые слова: кадры, трудовые ресурсы, организация, управление персоналом, аттестация персонала, оптимизация, эффективность.

Объектом исследования является - процесс создания и деятельности системы аттестации персонала организации.

Цель работы – формулирование рекомендации для оптимизации системы аттестации персонала на предприятии ООО «Бас-тон».

В процессе исследования проводилось теоретическое рассмотрение системы аттестации персонала и практические предложения по ее совершенствованию на примере организации «Баст-тон».

В результате исследования были разработаны направления усовершенствования системы аттестации персонала организации «Бас-тон»

Степень внедрения: разработанная система аттестации персонала применена и используется на предприятии ООО «Бас-тон»

Область применения: разработанная система аттестации персонала может быть использована на предприятии, в организации, фирме любой отрасли

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений, применение современных методов аттестации персонала с целью повышения удовлетворенностью трудом и приверженностью персонала, а также организации эффективного трудового процесса персонала, принятие управленческих решений по оптимизации системы управления персоналом.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик аттестации персонала для эффективного распределения и использования персонала.

Определения

Кадры – это постоянный штатный состав квалифицированных работников с определенной профессиональной подготовкой, которые имеют специальные знания, трудовые навыки или опыт работы в выбранной сфере деятельности.

Персонал – это совокупность постоянных работников, которые получили необходимую профессиональную подготовку и (или) имеют опыт практической деятельности.

Организация – это предприятие, комбинирующее ресурсы для производства и реализации товаров и услуг.

Аттестация персонала – один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

Эффективность – способность выполнять работу и достигать необходимого или желаемого результата с наименьшей затратой времени и усилий.

Трудовые ресурсы - часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью.

Оптимизация – процесс максимизации выгодных характеристик, соотношений (например, оптимизация производственных процессов и производства), и минимизации расходов.

Структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Содержание

Введение.....	11
1. Теоретические аспекты изучения понятия аттестации персонала на предприятии.	
1.1 Понятие системы аттестации персонала в организации.....	16
1.2 Методы и алгоритм проведения аттестации персонала.....	31
Выводы по первой главе.....	37
2. Анализ системы аттестации персонала на примере коммерческой организации «Бас-тон».	
2.1 Характеристика организации «Бас-тон».....	38
2.2 Изучение принципов организации работы с персоналом в организации «Бас-тон».....	53
2.3 Анализ действующей системы аттестации персонала в организации «Бас-тон».....	56
Выводы по второй главе.....	64
3. Совершенствование системы аттестации персонала на примере организации «Бас-тон».	
3.1 Направление совершенствования методов аттестации персонала организации, ООО «Бас-тон»	66
3.2 Обоснование экономической эффективности программы аттестации персонала организации «Бас-тон».....	79
Вывод по третьей главе	82
Заключение	83
Список использованной литературы.....	85

Введение

Начиная данное исследование, сообщим, что в современных условиях кадровая политика на предприятиях оказывает серьезное воздействие не только на вопросы подготовки, переподготовки, повышения квалификации, но, также и к оценке кадров.

Актуальность темы исследования.

В условиях когда рыночная ситуация меняется в стране экстремально, и как в следствие сокращение сроков внедрения новых технологий и минимизации жизненных циклов выпускаемой продукции, данная задача оказывается одной из неотъемлемых, в числе условий по успешному функционированию экономики в целом.

Один из критериев качества профессиональной деятельности сотрудников организации - уровень их квалификации.

При этом, в качестве одного из важнейших элементов по управлению персоналом рассматривается требование к постоянной оценке достижений, результатов деятельности, как трудового коллектива в целом, так и отдельных его работников. Оценка персонала производится в соотнесении с некоторыми установленными нормативами, а также достигнутым ранее уровнем, либо с использованием мнение компетентных экспертов.

Поэтому в качестве постоянного вида деятельности службы по управлению персоналом рассматривается анализ результатов, достигнутых персоналом организации, как в целом по всем подразделениям и группам работников, так и персонально по непосредственным работникам, совокупно с анализом причин, которые вызвали те или иные отклонения от предполагаемых результатов.

При этом:

позитивные тенденции дают возможность утвердить правильность решений принятых ранее, а также адекватности поведенческих моделей;

негативные тенденции дают указания на не адекватность поведенческих моделей, равно как и неэффективность, ранее принятых решений, а значит дают посыл к совершенствованию развития принципов и методов управления персоналом.

Ключевой ролью в данном процессе располагает система оценки конечных результатов деятельности, исходя из этого, неуклонно растает значение одного из важнейших организационно – правовых факторов контроля (проверки), оценки профессиональных и прочих качеств менеджмента, специалистов и прочих сотрудников организации, которая называется аттестация персонала.

Надо сказать, что аттестация менеджмента и специалистов организации, есть важнейший инструмент в работе с кадрами управления, поскольку она производится систематически, а также имеет юридическую силу.

Значительные возможности аттестации связываются с теми возможностями, которые получают руководители организации, по возможности определения степени соответствия рабочих результатов подчиненных в отношении установленных требований. При этом, компания может организовывать программы по управлению персоналом, позволяющие максимально использовать потенциал ресурсов кадров организации. Сам же работник, одновременно устанавливает с менеджментом столь необходимую для него обратную связь.

Отметим, что аттестация чрезвычайно важный вопрос, как раз потому, что от эффективной работы менеджмента, как в государственных, так и в коммерческих структурах зависит стабильность функционирования всей страны и её экономики в целом.

Актуализация данной темы, в раскрытии сути процесса аттестации, в условиях рыночной экономики, в которых продолжает осуществлять свою деятельность ООО «Бас-тон».

Таким образом, аттестация персонала организации в настоящее время и в ближайшей перспективе, продолжит оставаться неотъемлемой частью сложных условий современного рынка труда. При том, что в настоящее время конкуренция персонала на рынке труда только возрастает, а потому процесс аттестации персонала открывается и развивается в организациях с новой силой.

Конечно же, в жестких условиях кризисно-конкурентного соревнования персонала, организации необходимо оставить в своем штате высокоспециализированный персонал, при том, что в выявлении соответствия занимаемой должности, аттестация персонала всегда сможет выполнить роль главного инструмента по формированию кадровой структуры и состава организации.

Организации должны применять в практике своей работы гораздо более гибкие стратегии, нежели были прежде. Они должны так же, с достаточной регулярностью осуществлять переход от одних видов организационных структур к другим видам.

Наконец, повышения конкурентоспособности организации требует осуществления самых разнообразных видов диверсификации.

Конечно же, нельзя не сказать, что процесс аттестации в современной экономике страны требует к себе все большего внимания, включая в частности вопросы методики и методологии проведения данного мероприятия. Так как данный процесс, бесспорно, остается одним из важнейших составляющих элементов кадровой политики, то процесс аттестации персонала и методики ее проведения постоянно находится под пристальным вниманием отечественных и западных специалистов кадрового управления.

Степень научной разработанности темы исследования.

Предполагает широкий диапазон исследования вопросов развития кадрового менеджмента в организации, в том числе и в области аттестации персонала организации, включая:

труды в области управляющего менеджмента и власти, в том числе О.Я. Гелиха, В.Н. Мининой, А.В. Тихонова, данные исследователи подробнейшим образом рассмотрели вопросы власти, как элемента управления организацией и группами людей,

работы в области управления организацией, в том числе: А.В. Бандурина, Т. Бешорнер, Ш.М. Валитов, А.А. Волин, А.Г. Поршнева Н.А. Соломатина, Б.А. Чуб и др. требуются в данной работе для обеспечения определения потребностей организации в области кадровой политики,

работы в области кадрового менеджмента в целом и системы аттестации сотрудников в частности представлены трудами: Т.Ю. Базарова, В.Н. Белкина, Н.А. Белкину О.В. Валиеву, А.В. Данилца, В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова, Л.М. Королева, В.М. Маслову, Э.С. Матвееву, В.П. Пугачёва и т.д.

Данные исследования, как и ряд других трудов ученых и специалистов данного направления представлены в списке использованной литературы данного исследования.

Общим понятием труда, аттестацией персонала подразумевается оценка соответствию уровню квалификации, поэтому **целью** данной работы является задача по формулированию рекомендации для оптимизации системы аттестации персонала на предприятии ООО «Бас-тон».

Для достижения поставленной цели нам необходимо решить несколько последовательных **задач**:

- изучить понятие системы аттестации персонала в организации, а также методы и алгоритм проведения аттестации персонала организации,
- проанализировать имеющиеся системы аттестации персонала,
- изучить принципы организации работы с персоналом в организации «Бас-тон»,
- проанализировать действующую систему аттестации персонала в организации «Бас-тон»,
- разработать направления совершенствования методов аттестации персонала организации «Бас-тон»,

- осуществить обоснование экономической эффективности программы по аттестации и оценке сотрудников организации «Бас-тон»

Методологическая основа исследования представлена потенциалом таких методов исследования как анализ и синтез, использованы возможности метода сравнения, прогнозирования.

В исследовании сделана попытка представить обозначенную проблему системно и целостно. При решении этой проблемы использованы аналитические возможности методологии комплексного и системного анализа.

Нормативная основа исследования предполагает использование правовых актов российского законодательства.

Объект исследования состоит в изучении и анализе общественных отношений, которые связаны с процессом создания и деятельности системы аттестации персонала организации.

Предмет исследования система кадрового менеджмента ООО «Бас-тон».

1. Теоретические аспекты изучения понятия аттестации персонала на предприятии

1.1 Понятие системы аттестации персонала в организации

Отметим, что аттестация, есть основа продвижения сотрудников организации по служебной лестнице.

При том, что аттестация - это специальная комплексная оценка:

- слабых и сильных аспектов сотрудников, в том числе по знаниям, навыкам, умениям, чертам характера, которые влияют на достижение цели,
- степени соответствия сотрудников требованиям занимаемой должности, не смешивая непосредственно качеств и сведений о них, которые содержатся в документах, к примеру – в дипломе,
- видов деятельности, включая сложности и уровня производительности труда,
- результативности деятельности, в том числе, от вклада в общий результат подразделения или организации в целом¹.

Данная оценка производится для целей определения соответствия работника, занимаемой им должности.

Для правильного и комплексного понимания аттестации персонала предприятия, нам необходимо коротко рассмотреть понятие кадров (трудовых ресурсов) предприятия. Данное обстоятельство обеспечит определение предмета, в отношении которого предполагается проведения аттестации персонала.

Кадры предприятия, могут именоваться также трудовыми ресурсами предприятия. При этом, кадры (трудовые ресурсы) считаются главным ресурсом каждого предприятия. Качества подбора и эффективности

¹ Матвеева, Э.С. Направление совершенствования системы мотивации персонала: экономика и финансы / Э.С. Матвеева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2014. – № 4. – С. 23,

использования трудовых ресурсов в основном определяет результаты всей производственной деятельности организации.

Система управления организацией изначально выстраивается на обеспечении достижения ею некоторых, определенных и поставленных для нее целей, и это предполагает слаженную работу, сотрудничество менеджмента и рядовых сотрудников организации, которая может быть достигнута только при помощи создания эффективной системы мотивации персонала.

При том, что основная деятельность человека составляет его трудом, который занимает, почти треть от совокупной, взрослой самостоятельной жизни человека. Трудом, как фактором, преобразующим некоторые ресурсы и создающим при этом добавленную стоимость, формируются трудовые ресурсы организации, которые, считаются главным её ресурсом. Качество подбора и эффективности использования трудовых ресурсов в основном определяет результаты всей производственной деятельности организации.

При том, что важнейшим условием развития социально-трудовых показателей деятельности любой организации в условиях рыночных отношений, становится обеспечение полной занятости собственного персонала, а так же обеспечение высокой продуктивности труда сотрудников, в организации предпринимаются усилия по:

- созданию благоприятных условий работы сотрудников,
- повышению материального стимулирования и уровня оплаты труда сотрудников,
- достижение надлежащего уровня экономического роста организации с целью роста качества жизни сотрудников².

В осуществлении данных экономических целей главную роль призваны играть трудовые ресурсы.

² Валиева, О.В. Управление персоналом: конспект лекций. / О.В. Валиева – М.: Приор-Издат, 2014. – С.27,

Трудовые ресурсы представляют собой часть населения государства, которая имеет необходимые интеллектуальные и физические данные, знания и навыки труда в соответствующих отраслях³.

Достаточной считается обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, а так же их рациональным использованием, вкупе с высоким уровнем производительности труда, обеспечивается рост объемов продукции организации, а так же, повышения эффективности производства в нём⁴.

В частности, обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования обеспечивают достижения необходимого объема и своевременности выполнения всех работ, выполняемых организацией, а так же эффективности в использовании оборудования. Все это, имеет результатом рост объема производства продукции, сокращение её себестоимости, и, соответственно – рост прибыли, получаемой организацией, а так же и ряда иных других экономических показателей организации.⁵

На уровне конкретного предприятия используется обычно не термин а «трудовые ресурсы», но равнозначные термины, «кадры» и «персонал». Иерархия трудовых ресурсов, кадров, персонала, представлены на рисунке 1.1

³ Дятлов, В. А. и др. Управление персоналом. /В.А, Дятлов - М.: АСАДЕМА, 2016. – С.16

⁴ Карлик, А.Е. Экономика предприятия: учебник для вузов / А.Е. Карлик, М.Л. Шухгальтер. - СПб.: Питер, 2014. – С178,

⁵ Карлик, А.Е. Экономика предприятия: учебник для вузов / А.Е. Карлик, М.Л. Шухгальтер. - СПб.: Питер, 2014. – С.179,



Рис. 1.1 – Трудовые ресурсы – кадры, персонал⁶

При этом, персонал предприятия представляет собой некоторую совокупность работников, которые имеют следующие квалификационные характеристики определённых категорий и профессий, занятых в единой производственной деятельности, направленные на получение прибыли или дохода, а так же удовлетворение собственных материальных потребностей⁷.

Структура персонала предприятия представлена нами на рисунке 1.2

⁶ Карлик, А.Е. Экономика предприятия: учебник для вузов / А.Е. Карлик, М.Л. Шухгальтер. - СПб.: Питер, 2014. – С.179, С.180,

⁷ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – С.56,

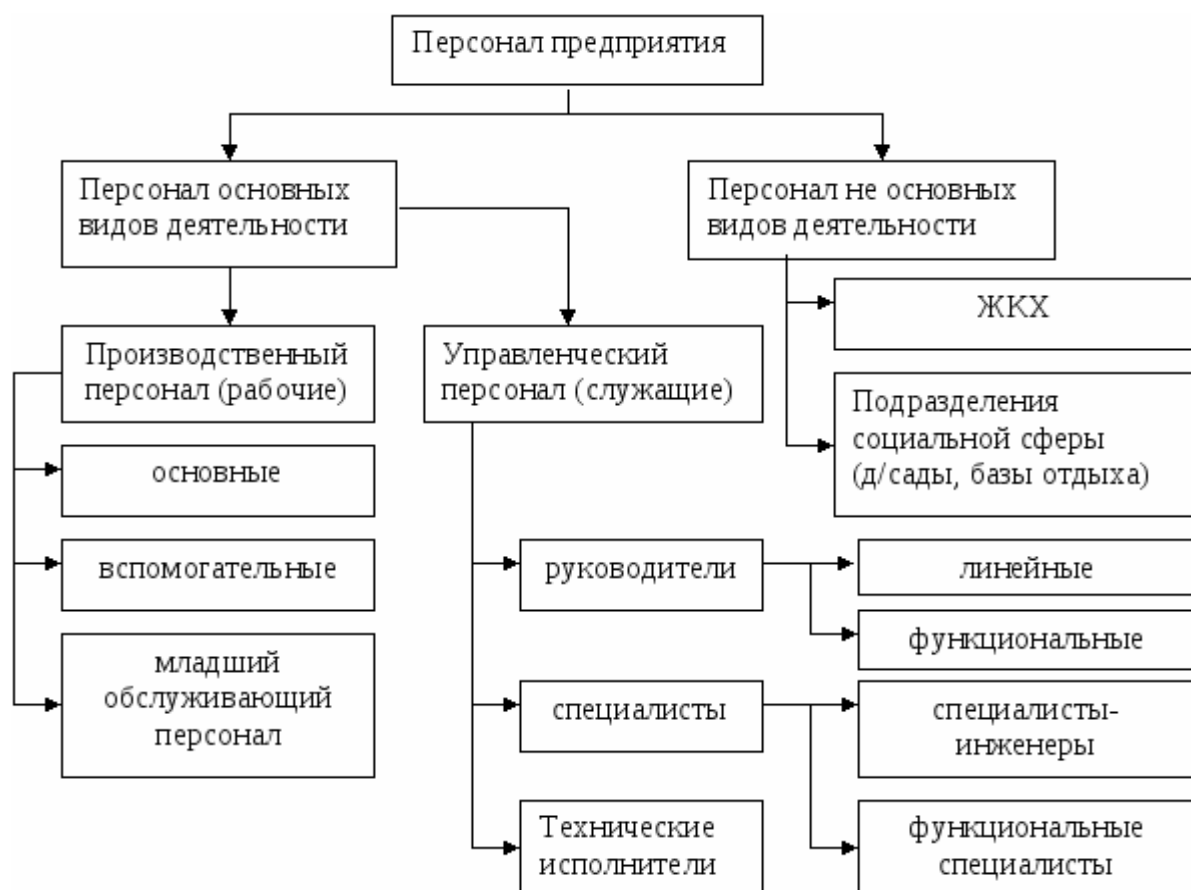


Рис. 1.2 – Персонал предприятия⁸

В условиях господства рыночного хозяйства необходимый профессионально-квалификационный состав сотрудников каждой организации, создается при учете действия на рынке труда и производства определенных законов, определяющих динамику и изменения в уровне спроса и предложения⁹.

Говоря о кадрах предприятия, следует понимать основной или штатный состав, работников организации.

В зависимости от функций, выполняемых сотрудниками организации, кадры могут делиться на несколько обособленных категории:

1. рабочие предприятия, в том числе:

- основные рабочие,

⁸ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – С.57

⁹ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие. / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2013. – С.25.,

- вспомогательные рабочие;
- 2. руководители организации;
- 3. специалисты организации;
- 4. служащие младший обслуживающий персонал организации (МОП)¹⁰.

Перечисленными сотрудниками образуются на производственных предприятиях и в организациях, промышленно-производственный персонал (ППП) организации.

Каждой категорией работников в этом составе предусмотрены серии профессий, которые, соответственно представляются определенными группировками специальностей.

Опускаясь на уровень специальностей работников, возможно, провести классификацию по уровням квалификации персонала¹¹.

Развитие персонала предприятия предполагает возможность управления человеческими (трудовыми) ресурсами. При этом персонал предприятия, рассматривается как достояние производственного предприятия и эффективный ресурс организации, которым, как и другими ресурсами, необходимо эффективно использовать для достижения поставленных целей¹². Подразумевая такой подход, работники организации рассматриваются в качестве источника неиспользованных резервов. При этом, наиболее частым случаем управления человеческими ресурсами считается мобилизация сотрудников за счет активности работы менеджмента.

Мобилизация персонала организации предприятия предполагает такие подходы:

- установления отношения персонала к труду, как к главному источнику дохода предприятия;

¹⁰ Кибанов, А.Я. Управление персоналом учебник / А.Я. Кибанов – М.: Инфра-М, 2013. – С.54,

¹¹ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – С.289,

¹² Кириллова, Г.В. Управление персоналом: учебное пособие / Г.В. Кириллова, Н.Е. Соколова. – М: Изд-во МГОУ (Московский государственный областной университет), 2011. – С.39,

- создание для каждого сотрудника необходимого простора в организации деятельности, в которой сотрудник может внести непосредственно, свой личный вклад в общем успехе организации;
- проведение активной социальной политики.¹³

При этом, целью управления человеческими ресурсами, является воспитание компетентных и заинтересованных сотрудников организации, умеющих удерживать, совершенствовать свой уровень профессиональной подготовки, в соответствии со всеми функциями управления.

Аттестация может подразделяться по видам, которые представлены нами на рисунке 1.3.



Рис. 1.3 – Виды аттестации персонала¹⁴

Оценка, устанавливаемая в рамках проведения аттестации, может быть либо:

- 1.отнесенной к работникам в целом,
- 2.локальной, которая касается только одной его функции, в т.ч.:
 - функции пролонгированной по длительному периоду времени,
 - функции экспрессивной, которая нацелена на текущую деятельность сотрудников¹⁵.

¹³ Королев, Л.М. Психология управления: учебное пособие. / Л.М. Королев – М.: Дашков и Ко, 2011. – С.67,

¹⁴ Кириллова, Г.В. Управление персоналом: учебное пособие / Г.В. Кириллова, Н.Е. Соколова. – М: Изд-во МГОУ (Московский государственный областной университет), 2011. – С.56

При этом, на пролонгированную оценку оказывают влияние прошедшие события, а на экспрессивную - в основном оказывают влияние эмоции.

В качестве объекта аттестации можно рассматривать также:

- отдельные подразделения, главным образом – управленческие подразделения,
- элементы, в частности структура штатов, организация, сложность и условия труда, а также влияние на подчиненных и конечные результаты деятельности¹⁶.

Также в этом контексте следует рассматривать аттестацию рабочего места, как комплексную оценку соответствия рабочего места прогрессивным решениям - техническим, технологическим и организационным, а также требованиям в области охраны труда, нормативов и стандартов.

Основной задачей такой аттестации становится дальнейшая оптимизация в области:

- рационализации,
- улучшения условий труда,
- ликвидации неэффективных, либо излишних рабочих мест¹⁷.

Процесс аттестации проводится по следующей схеме, представленной на рисунке 1.4.

¹⁵ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие. / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2013. – С.11,

¹⁶ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие. / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2013. – С.14,

¹⁷ Кириллова, Г.В. Управление персоналом: учебное пособие / Г.В. Кириллова, Н.Е. Соколова. – М: Изд-во МГОУ (Московский государственный областной университет), 2011. – С.67,



Рис. 1.4 – Реализация процесса аттестации персонала¹⁸

Может быть выделено несколько принципиально определенных видов аттестации:

- аттестация итоговая,
- аттестация промежуточная,
- аттестация специальная, проводится по особым обстоятельствам¹⁹.

При проведении итоговой аттестации осуществляется полная и разносторонняя оценка в отношении производственной деятельности сотрудников организации в течении этого период.

Данная оценка имеет отношение к прошлому, без которого нельзя понимать настоящее, равно как и судить в области готовности персонала к будущему. Однако, даже самые блестящие прошлые успехи, не являются гарантией хорошей работы, поскольку все меняется, а потому, требуется оценивать личные качества.

¹⁸ Кириллова, Г.В. Управление персоналом: учебное пособие / Г.В. Кириллова, Н.Е. Соколова. – М: Изд-во МГОУ (Московский государственный областной университет), 2011 С.64

¹⁹. Там же – С.68

Таким образом, можно предвидеть поведение людей в сложных ситуациях, а также дополнять оценку итогов, которые могут испытывать влияние, в том числе и от независимых внешних факторов.

Как правило, итоговая аттестация осуществляется в организации раз в три - пять лет²⁰.

Промежуточной аттестацией охватывается сравнительно короткий период, при том, что каждая последующая должна иметь базу результатов предыдущей аттестации.

Регулярной аттестацией, как основой продвижения и вознаграждения является целесообразным в тех местах, где труд имеет индивидуальный характер. Однако, при этом требуется иметь в виду, что при угрозе снижения квалификационной категории по результатам аттестации может получить и обратный эффект.

Специальной аттестацией, охватывается особыми обстоятельствами, к примеру, направлением сотрудника на учебу, утверждением его в новой должности, а так же реализоваться перед принятием соответствующих организационных решений²¹.

Вместе с традиционной аттестацией, практикой управления персоналом можно предполагать также самооценку (самоаттестацию), за счет получения письменных ответов со стороны аттестуемых на вопросы, которые будут заданы им в специальных анкетах.

При этом, испытуемые сами дадут оценку в области выполнения своих служебных и профессиональных обязанностей, которые достигнуты в результате улучшения производственной дисциплины и др. Это дает возможность узнать, какие требования предъявляют по отношению к самим себе, работники организации²².

²⁰ Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. – М: Юнити-Дата, 2012. – С.123,

²¹ Там же, С.125

²² Королев, Л.М. Психология управления: учебное пособие. / Л.М. Королев – М.: Дашков и Ко, 2011. – С.89,

Однако нельзя не понимать, что самооценка, процесс достаточно субъективный, так как имеет место излишняя скромность или, наоборот, желание сотрудника покрасоваться.

На основании соответствия принятой в РФ практики аттестации, может проводиться:

- периодически, но не реже одного раза в течении пяти лет;
- по отношению руководящих работников, а также специалистов производственных отраслей в области народного хозяйства - не реже, чем один раз в течении трех лет;
- по отношению к мастерам, начальникам участков и цехов – не менее, чем один раз в два года²³.

Периодической оценкой сотрудников, руководители побуждаются к более интенсивному критическому рассмотрению по их потенциальным возможностям.

Цель аттестация может быть:

- явная,
- неявная (латентная).

Явная цель, при этом, состоит в том, чтобы установить в официальном порядке пригодности данных лиц по выполнению той или другой работы.

Цели аттестации могут быть сосредоточены в:

- контроле за выполнением поставленных задач,
- вскрытие имеющихся резервов для повышения эффективности деятельности,
- решение вопросов по объемам, путям и формам обучения, переподготовки и т.п.²⁴.

Общие цели аттестации представлены на рисунке 1.5

²³ Королев, Л.М. Психология управления: учебное пособие. / Л.М. Королев – М.: Дашков и Ко, 2011. – С. С.91

²⁴ Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. – М: Юнити-Дата, 2012. – С.165,

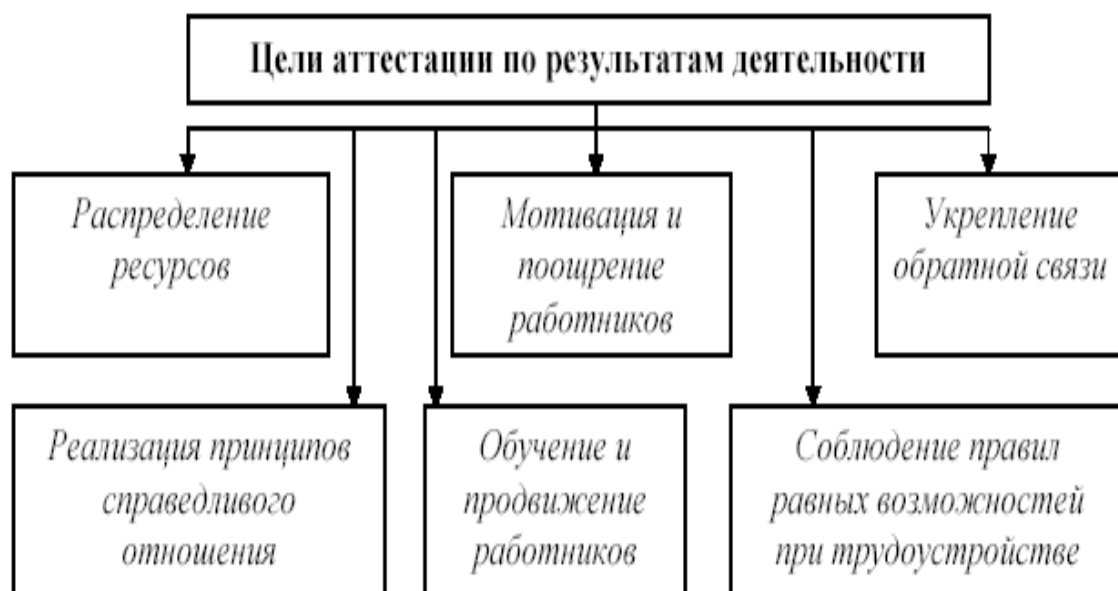


Рис. 1.5 – Цели аттестации персонала²⁵

Латентными целями аттестации могут быть определены следующими положениями:

- по выполнению требований вышестоящих организаций, либо, высшего руководства;
- по приданию большего веса кадровым решениям, которые были прежде;
- по знакомству руководителей с сотрудниками;
- по приданию большего веса аттестации в глазах сотрудников;
- по разрушению круговой поруки, которая существует в данном коллективе;
- по активизации работы;
- по возложению формальной ответственности в области расстановки кадров на аттестационную комиссию и др²⁶.

Таким образом, аттестация персонала дает возможность делать достаточно надежный вывод в отношении возможности поощрения, либо наказания работников, а также целесообразности, сроках и направлениях по

²⁵ Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. – М: Юнити-Дата, 2012. – С.164

²⁶ Там же, С.166

его служебному продвижению или по нецелесообразности последнего. Отсутствие надежных систем оценки в данном контексте, ведет к тому, что организация может потерять способного работника.

Действующее в РФ законодательство предусматривает то, что аттестация работников, есть одно из условий изменения трудовых договоров и предполагает в качестве цели улучшение подбора, а также расстановки кадров, при продвижении сотрудников по службе, сохранению его в прежней должности, либо перевода на новое место. Также увольнение сотрудника, в том числе, в случае сокращения штатов, либо неполной занятости²⁷.

Аттестация персонала также способствует стимулированию сотрудников для повышения его квалификации, улучшения качества и эффективности его работы, а также обеспечения более тесной связи заработной платы сотрудника с результатами его труда и воспитания лояльности кадров.

На основании результатов аттестации, руководителем организации может быть принято решение о:

- понижение или повышение работника в отношении его категории и статуса;
- повышение или понижение его должностного оклада;
- установление, изменение или отмене надбавок к нему;
- повышение или освобождение работника от должности²⁸.

При этом все негативные меры могут быть применены только с учетом мнения аттестационной комиссии.

По итогам аттестации может быть составлена схема должностей, указанием на ней условными знаками, что, и по отношению к кому нужно делать²⁹.

²⁷ Трудовой кодекс Российской Федерации. офиц. текст: - М.: Юридическая литература, 2016 – С.45,

²⁸ Белкин, В.Н, Белкина Н.А. Мотивы и стимулы. / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина // Социальная защита. – 2010. – № 7. – С. 44,

²⁹ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – С.254,

После этого осуществляется экспертная оценка по анкетам, заполненным самими аттестуемыми, его руководителями и подчиненными, в случае когда таковые имеют место.

Анкеты включают сведения о:

- способностях работника в областях планирования, организации, контроля, принятия решений;
- прошлому опыту работы, его планах на будущее, а также профессиональных качествах;
- присутствия и степени развития основных черт характера, среди которых можно выделить упорство, оптимизм, скрытность, грубость, болтливость, исполнительность и т.п.³⁰.

По окончании этого, аттестуемым выполняется письменное задание по разработке проекта какого-либо документа, либо делового письма.

После этого, аттестуемый держит перед комиссией устный экзамен, который проводится в форме собеседования, интервью, либо дискуссии на производственную тему.

Таким образом, предложенные подходы к аттестации могут быть сведены к контролю за деятельностью работника, а также ее оценке, которая по существу, есть «судебный приговор», с целью поощрить, наказать, продвинуть по службе³¹.

Успех аттестации может быть предопределен, прежде всего, за счет использования:

- надежного достоверного метода,
- объективного отношения к аттестуемым,
- ясности целей,
- четкости, адекватности отражения вклада каждого,
- сопоставимости критериев.

³⁰ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – С. 255

³¹ Там же, 257,

Требуется учитывать, что аттестационная оценка имеет в себе элемент мотивации и представляется предпосылкой изменений в поведении работника. При том, что общая позитивная оценка дает улучшение результатов работы в 70 - 90% случаев и дает возможность формирования завышенной самооценки, при том, что общая отрицательная оценка, наоборот, создает неуверенность в себе. Поэтому более обоснованной может быть признана оценка конкретных поступков³².

Таким образом, в первом параграфе мы сделали вывод, что заинтересованность сотрудника организации растет, если он наблюдает поддержку и помощь в своей работе, готов принять на себя более сложные задачи, при новых перспективах роста оплаты, а также служебного статуса.

Роль кадровой службы в аттестации обеспечивается разработкой на основе действующего законодательства, а также ее детальных положений и принципов, методики и методов проведения аттестации, а также контролем их применения на практике и дальнейшей аккумуляции и хранении информации о персонале, полученной в результате аттестации.

³² Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие. / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2013. – С.18,

1.2 Методы и алгоритм проведения аттестации персонала

Таким образом, аттестация персонала, есть процедура систематической формализованной оценки, которая проводится по соответствию уровня труда, качеств и потенциала личности работников организации в отношении требованиям работы, выполняемой ими.

Аттестация дает возможность получить информацию по принятию дальнейших менеджерских решений³³.

Порядок проведения аттестации может опираться на положения государственных нормативных актов, в том числе ТК РФ. То есть, следует подчеркнуть, что такой порядок институализирован государством, в достаточно подробном виде для того, например, чтобы, сотрудник, не согласный с выводами аттестационной комиссии, мог оспаривать в суде результаты (и последствия!) аттестации³⁴.

Алгоритм мероприятий во время проведения, процедуры аттестации представлен на рисунке 1.6

³³ Королев, Л.М. Психология управления: учебное пособие. / Л.М. Королев – М.: Дашков и Ко, 2011. – С.102,

³⁴ Там же, С.103

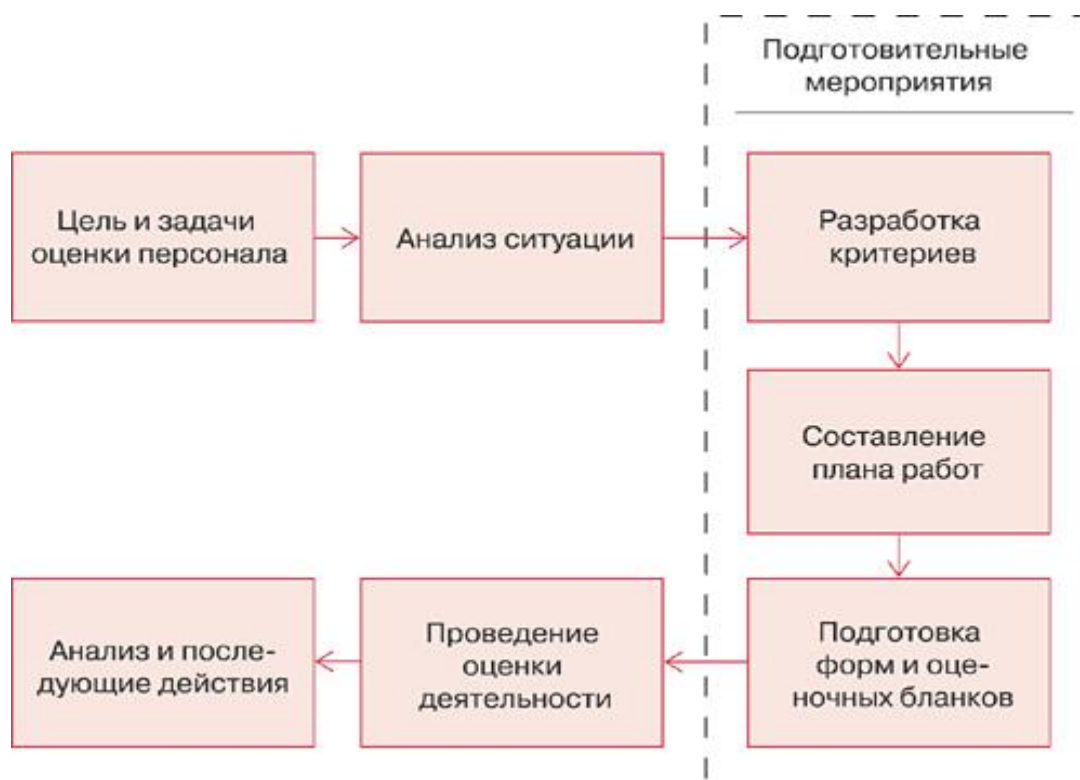


Рис. 1.6 - Алгоритм действий во время проведения оценки персонала³⁵

В зависимости от того, какие имеет цели и задачи организация при оценке персонала, применяются разные методы, и в связи с этим, аттестация может стать частным элементом общей процедуры по аттестации персонала.

При этом требуется еще раз подчеркнуть, что, если менеджером избрана процедура «аттестация», то на нее автоматически распространяется действие государственных нормативно-правовых актов, которые влекут за собой некоторые юридические последствия³⁶.

Поэтому, опираясь на свидетельства практики собственников и топ-менеджеров важно напомнить о том, что аттестация в организации, вне зависимости от формы собственности, должна проходить на основании требований законодательства РФ, которые установлены для данной кадровой процедуры.

³⁵ Кириллова, Г.В. Управление персоналом: учебное пособие / Г.В. Кириллова, Н.Е. Соколова. – М: Изд-во МГОУ (Московский государственный областной университет), 2011. – С.98,

³⁶ Королев, Л.М. Психология управления: учебное пособие. / Л.М. Королев – М.: Дашков и Ко, 2011. – С.104

К примеру, важно учитывать, что на основании действующих нормативно-правовых актов, от аттестации должны быть освобождены:

- Работники, которые проработали в данной конкретной должности менее года;
- Беременные женщины и женщины, которые имеют детей возрастом до года;
- Женщины, которые находятся в отпуске по беременности и родам, а также по уходу за ребенком до трех лет, в случае, когда они проходят аттестацию не менее чем через год после выхода сотрудницы на работу.

Для легитимизации результатов аттестации требуется ее разработка и введение в действие согласно приказу по организации специального Положения об аттестации персонала.

В соответствии с законом периодичность проведения аттестации установлена в периоде - один раз в три-пять лет. Исполнение норм о периодичности, а также категориях, по спискам аттестуемых становится обязательным условием в контексте законности проведения аттестации³⁷.

Имеется много различных методов для проведения аттестации персонала, при том, что на практике они в основном имеют вид разных вариаций по следующим методам:

Метод ранжирования, который предполагает расстановку подчиненных по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), при этом, как правило, по их реальной способности к выполнению работы, хотя иногда ранжирование ведется по нескольким выбранным.

Метод классификации, который распределяется по нескольким заранее установленным категориям достижений (заслуг) по основаниям общей эффективности деятельности сотрудников.

³⁷ Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. – М: Юнити-Дата, 2012. – С.167,

Метод шкалы оценок, который имеет в основе список личностных характеристик или факторов, напротив каждой из которых размещена шкала, которая состоит, как правило, из пяти пунктов. Менеджер (руководитель) отмечает на шкале, в какой степени по тому или иному фактору или характеристике присущие работнику.

Метод открытой аттестации, как инновационный метод сравнительно недавнего времени, который был введен в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки. Вместо того чтобы заставлять менеджера оценить ряд персональных характеристик, которые не всегда подходят для аттестации, новым методом сосредоточивается внимание по характеру выполнения работы, при том, что от менеджера требуется всего лишь несколько фраз по аттестуемому работнику, вместо проставления галочек в столбцах³⁸

Отметим, что процедура аттестации серьезный стресс для всего коллектива³⁹.

Уже само извещение об аттестации, может вызвать нервные разговоры в кулуарах и в «курилке». Все это происходит в ожидании резких критических замечаний и даже понижений в должности, включая увольнения сотрудников. Данное обстоятельство может сделать человека невнимательным, сократить темп работы сотрудника, и даже «запрограммировать» его на ошибки.

Поэтому, при сообщении сотрудникам о плановой аттестации, требуется максимально открыто разъяснить задачи по ее проведению, а также акцентировать внимание людей по целям аттестации, как возможности объективной оценки соответствия профессионализма сотрудника требованиям рабочего места⁴⁰.

Таким образом, во втором параграфе данного исследования были получены следующие выводы: системой аттестации в предложенной

³⁸ Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. – М: Юнити-Дата, 2012. – С.169

³⁹ Королев, Л.М. Психология управления: учебное пособие. / Л.М. Королев – М.: Дашков и Ко, 2011. – С.189

⁴⁰ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – С.167

алгоритмизации аттестации персонала предполагает возможность для получения менеджментом предприятия специфической информации для принятия по ним конкретных менеджерских решений.

Таким образом, аттестация, как проверка на соответствие уровня профессиональных навыков знаний и квалификации, сотрудников некоторым установленным критериям; отзыв о квалификации, профессионализме, знаниях, деловых и других качествах аттестуемого лица.

При этом необходимо понимать то, что порядок проведения аттестации может опираться на положения государственных нормативных актов, в том числе ТК РФ.

Нормы в отношении аттестации сотрудников:

в части закрепления прав работодателя в расторжении трудового договора с сотрудниками, в случае если последний не соответствует занимаемой должности либо выполняемой работе. Данные права реализуются на основании недостаточной квалификации представлена п. 3 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ,

в части принятия локальных нормативных актов, определяющих порядок проведения аттестации, должны приниматься при учете мнения представительного органа работников на основании ч. 2 ст. 81 Трудового кодекса РФ,

в части перечня категорий работников, которые не подлежат увольнению по не прохождению аттестации содержатся в ч. 1, 4 ст. 261, ст. 264 Трудового кодекса Российской Федерации.

То есть, следует подчеркнуть, что порядок аттестации институализирован государством, в достаточно подробном виде для того, например, чтобы, сотрудник, не согласный с выводами аттестационной комиссии, мог оспаривать в суде результаты (и последствия!) аттестации⁴¹.

⁴¹ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие. / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2013. – С.123

В зависимости от того, какие имеет цели и задачи организации при оценке персонала, применяются разные методы, и в связи с этим, аттестация может стать частным элементом общей процедуры по аттестации персонала.

Для легитимизации результатов аттестации требуется его разработка и введение в действие согласно приказу по организации специального Положения об аттестации персонала.

Выводы по первой главе

В первой главе в процессе исследований были получены следующие выводы.

Аттестация дает возможность получить информацию по принятию дальнейших менеджерских решений. Порядок проведения аттестации может опираться на положения государственных нормативных актов, в том числе ТК РФ.

В зависимости от того, какие имеет цели и задачи организация при оценке персонала, применяются разные методы, и в связи с этим, аттестация может стать частным элементом общей процедуры по аттестации персонала. Для легитимизации результатов аттестации требуется ее разработка и введение в действие согласно приказу по организации специального Положения об аттестации персонала.

Таким образом, система аттестация персонала представляет собой, как разновидность кадровой работы, так и важнейший инструмент в области управления кадрами предприятия, отсутствии которого делает невозможным эффективную деятельность предприятия.

Система аттестации персонала способствует организации в контексте решения целого комплекса задач, которые связаны с повышением эффективности трудовых ресурсов. Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

2. Анализ системы аттестации персонала на примере организации «Бас-тон»

2.1 Характеристика организации «Бас-тон»

Общество с ограниченной ответственностью «Бас-тон» (ООО «Бас-тон») зарегистрировано, как юридическое лицо, с названием общество с ограниченной ответственностью «Бас-тон», зарегистрировано Постановлением администрации г. Томска 08.11.93 г. №1279 с дополнениями от 04.06.98 г. №1108⁴².

ООО «Бас-тон» учреждено на основании ГК РФ, который был принят Государственной Думой РФ 21.10.94 г., а также Федерального законодательства.

Юридическим адресом ООО «Бас-тон» является город Томск, ул. Кирова, 4-А.

ООО «Бас-тон» есть юридическое лицо со времени его государственной регистрации, имеет обособленное имущество, арендуемое у муниципалитета г. Томск, на основании договора с Комитетом по управлению имуществом г. Томск⁴³.

ООО «Бас-тон» располагает:

- самостоятельным балансом,
- расчетным счетом,
- круглой печатью,
- товарным знаком,
- иными реквизитами.

Цель создания ООО «Бас-тон»: максимальное насыщение рынка региона товарами народного потребления, а также сопутствующими услугами по удовлетворению потребностей физических лиц и организации,

⁴² ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия,

⁴³ Там же,

равно как для получения прибыли и создания в городе дополнительных рабочих мест⁴⁴.

Предмет деятельности ООО «Бас-тон» составляет:

- оптовой и розничной торговлей товарами народного потребления,
- реализация коммерческой, хозяйственной, торгово-посреднической и торгово-закупочной работы,
- оказанием покупателям дополнительных услуг,
- иными видами деятельности, которые не запрещены законом⁴⁵.

Деятельность ООО «Бас-тон» осуществляется в соответствии с Уставом предприятия, то есть ООО «Бас-тон»:

- выполняет обязательства, которые вытекают из законодательства РФ, а также заключенных ООО «Бас-тон» договоров,
- заключает трудовые договора с работниками,
- рассчитывается по обязательствам, полностью и в срок, в том числе по заработной плате и социальным выплатам,
- реализует все виды обязательных страхований,
- своевременно отчитывается по доходам и предоставляет бухгалтерскую отчетность,
- производит выплаты налогов на основании налогового законодательства РФ⁴⁶.

Руководство предприятием ООО «Бас-тон» реализует директор, который является одновременно, его основным учредителем.

Реквизиты компании ООО «Бас-тон» приведены в таблице 2.1.

⁴⁴ Там же

⁴⁵ ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия,

⁴⁶ Там же,

Таблица 2.1 Реквизиты компании и характеристики ООО «Бас-тон»⁴⁷

№ пп	Наименование кода	Значение кода
1	2	3
1	Код ОГРН	1102453000385
2	Код ИНН	2453015087
3	Код КПП	245301001
4	Код ОКПО	67640387
5	Код ОКАТО	4537000000
6	Собственность: вид	Частная

Характеризуя ООО «Бас-Тон» отметим, что это торговая компания занимающиеся дистрибуцией некоторых марок:

- Табачной продукции,
- Консервированной продукции,
- Кондитерских изделий,
- Макаaronных изделий,
- Масло-продуктов и иных жиров,
- Мучной продукции,
- Бакалейной продукции по крупам, сахару, соли,
- Напитков, чай, кофе, пиво.

В штате компании состоит около 264 сотрудников.

Компания ООО «Бас-тон» имеет следующую структуру рисунок 2.1:

⁴⁷ ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия.

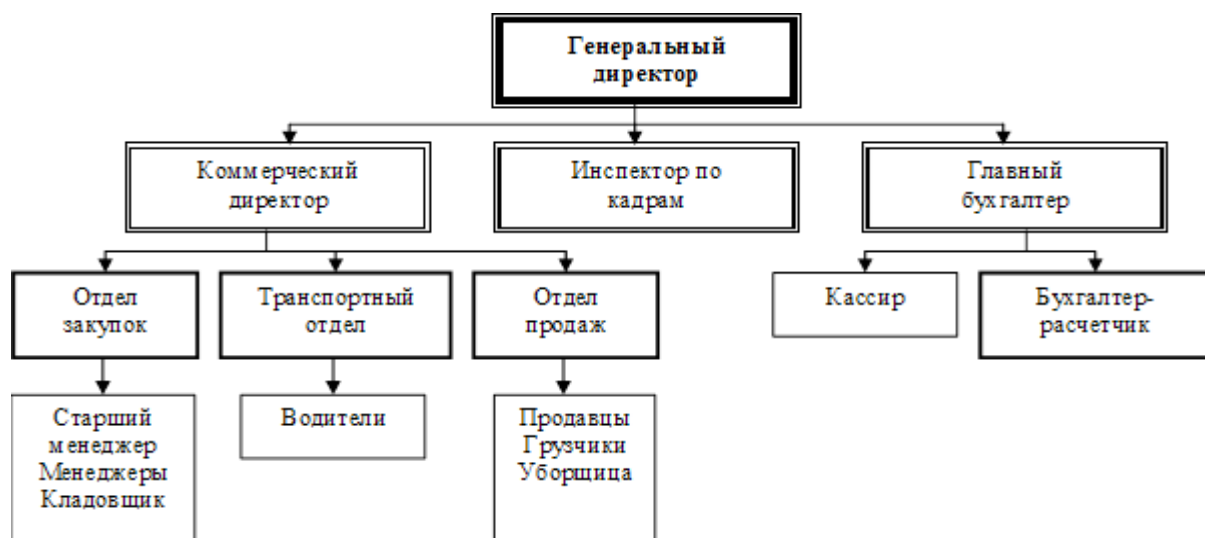


Рис. 2.1 – Организационная структура компании ООО «Бас-тон»⁴⁸

Директор от имени ООО «Бас-тон», без доверенности может представлять его интересы при заключении договоров, выдаче доверенностей, утверждении штатного расписания, издания приказов и указаний.

Коммерческий директор выполняет функции директора по продажам – супервайзера.

Супервайзер объединяет в отделе закупок, старших менеджеров – торговых представителей, менеджеров-мерчендайзеров. В транспортном отделе сконцентрированы водители и экспедиторы. В отделе продаж менеджеры по продажам и технический персонал.

Всех работников ООО «Бас-тон» можно подразделить на:

- ППП или промышленно-производственный персонал,
- персонал, который занят и состоит на балансе других предприятий.

Состав ППП включает такие основные группы, как:

- рабочие компании,
- руководители компании,
- специалисты компании,
- служащие компании.

⁴⁸ ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия.

При этом, деление работников промышленно-производственного персонала по категориям находится в зависимости от роли и места конкретного сотрудника в процессе основного производства.

Выделением дифференцированных групп внутри производственного персонала связывается с потребностью в определении потребностей в%

- численности работников компании,
- установления форм оплаты труда и материального стимулирования работников компании,
- реализации системы и требований организации подготовки и переподготовки кадров компании,
- обеспечение улучшения качества их использования.

Исследование структурных сдвигов в составе промышленно-производственного персонала дает возможность выявления основных тенденции в качественной оценке кадров. Таблица 2.2.

Таблица 2.2 - Структура персонала ООО «Бас-тон»⁴⁹

Категория занятых/Год	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2014
1	2	3	4	5
Всего сотрудников	264	276	289	114,3
Промышленно-производственный персонал	204	210	221	117,6
Рабочие	6	7	7	117,9
Руководители	13	14	15	117,5
Специалисты	41	45	49	118,0

⁴⁹ ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия.

Данные таблицы показывают, что численность промышленно-производственного персонала в 2016 году по сравнению с 2014 годом выросли по всем категориям промышленно-производственного персонала.

Таким образом, видно то, что предприятие ООО «Бас-тон» наращивает объемы производства и для этого ведет последовательную кадровую политику с увеличением рабочих мест.

Квалифицированный уровень персонала ООО «Бас-тон» находится в зависимости от их возраста и образования сотрудником предприятия. Поэтому к процессу количественного анализа по составу кадров ООО «Бас-тон» следует рассмотреть изменения по составу кадров предприятия по возрасту и образованию.

Возрастная структура предприятия ООО «Бас-тон» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Возрастная структура предприятия ООО «Бас-тон»

№ пп	Возрастная структура ООО «Бас-тон» в % к численности сотрудников по возрасту (лет)	2014	2015	2016
1	2	2	3	4
1	Возраст до 24	5,4	6,2	7,5
2	Возраст 25 - 45	54,1	51,1	48,9
1	2	3	4	5
3	Возраст 46 - 55	30,8	32,9	34,6
4	Возраст 56 -60	4,1	4,3	4,2
5	Возраст 60 лет и старше	6.3	5,2	4,8

Таблица показывает, что в ООО «Бас-тон» большая доля сотрудников в процентах составляет персонал от 25 до 45 лет, однако эта доля уменьшается при том, что доля группы 46 - 55 лет увеличивается.

Данный факт говорит о том, что на ООО «Бас-тон» происходит старение кадров.

Данное обстоятельство непременно скажется в дальнейшем отрицательно на эффективности работы предприятия, поскольку оптимальный возраст кадрового состава предприятия составляет промежуток от 25-45 лет и составляется людьми с достаточно высокой степенью квалификации, а так же имеющими продолжительный трудовой стаж и опыт работы.

Анализируя состав рабочей силы ООО «Бас-тон» по уровню полученного образования, отметим, что высокий уровень образования работников способствует быстрому освоению сотрудниками новых видов работ. При этом имеется определенная зависимость в уровне образования и квалификации работника.

При этом уровень и продолжительность общего и профессионального образования, а так же обучения сотрудником, вкупе со стажем его практической работы и накопленным производственным опытом становятся базовыми факторами, которые определяют уровень профессиональной квалификации работников.

Образовательная структура персонала ООО «Бас-тон» представлена нами в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Образовательная структура рабочих кадров ООО «Бас-тон», в % к общей численности⁵⁰

⁵⁰ ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия,

№ пп	Образовательный уровень сотрудников	2013	2014	2015
1	Образование высшее	17,1	19,9	23,9
2	Образование среднее специальное	21,9	22,1	24,3
3	Образование среднее	59,9	54, 1	52.2

Данные приведенные в таблице, показывают что в течении периода анализа уровень образования персонала компании поменялся.

Рост числа специалистов с высшим образованием свидетельствует об изменении характера труда в компании в сторону увеличения технически сложных работ.

Рассматривая экономические показатели работы ООО «Бас-тон» в 2016 г., отметим, что, несмотря на кризис, ООО «Бас-тон» существенно расширил показатели всей работы.

При этом, товарооборот вырос почти на 92%.

В таблице 2.5 показаны торгово-экономические показатели работы ООО «Бас-тон» за 2015 – 2016 гг.

Таблица 2.5 - Экономические показатели торгово-хозяйственной деятельности ООО «Бас-тон» 2015 – 2016 гг., в тыс. руб⁵¹.

№ пп.	Показатели ООО «Бас-тон»	2015	2016	Уровень отклонения	Темпы роста, %%
1	2	3	4	5	6
1	Товарооборот ООО «Бас-тон», сумма	335,6	646,6	310	192
2	Валовой доход ООО «Бас-тон», сумма	67,13	435,7	367,77	648,9

⁵¹ ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия.

4	Издержки обращения ООО «Бас-тон», сумма	176,6	328,8	151	185
6	Прибыль от реализации товаров ООО «Бас-тон», сумма	38,9	317	278,8	812
7	Уровень рентабельности ООО «Бас-тон»	11,5	49,4	37,5	-
8	Внереализационные расходы ООО «Бас-тон»	1,3	4,1	3,1	350
9	Балансовая прибыль ООО «Бас-тон»	43,6	316,5	273	725

Валовой доход вырос почти в 6,4 раза, что позволило увеличить уровень валового дохода к товарообороту в 2015 г. до 67,4%.

Больше чем в 8 раз выросла также и прибыль от реализации товаров.

Уровень рентабельности ООО «Бас-тон» вырос почти на 37,5%, дойдя в 2016 г. до 49,1%.

Выросла также сумма издержек обращения ООО «Бас-тон» почти на 86%.

Позитивным стало уменьшение уровня издержек в процентах по отношению к обороту на 1,8%.

Ровно на половину снизились внереализационные доходы, при том, что в 3,5 раза выросли внереализационные расходы.

Исходя из произведенных расчётов сумма балансовой прибыли ООО «Бас-тон» в 2016 г. вырос на 272 тыс. руб., или более, чем в 7 раз⁵².

Основная цель изучения валового дохода ООО «Бас-тон» состоит в поиске резервов роста доходности бизнеса при достижении на данной основе оптимальных соотношений с финансовыми результатами, а также реализации действующей модели управления ими.

Состав и структура валового дохода ООО «Бас-тон» представлен в таблице 2.6.

⁵² ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия,

Таблица 2.6 - Состав и структура валового дохода ООО «Бас-тон»⁵³

№ пп	Показатели ООО «Бас-тон»	Единица измерения	2015	2016	Уровень отклонений	Темпы роста, %
1	Валовой доход ООО «Бас-тон» всего	Тыс. руб.	67,14	435,8	368,66	649,2
2	Включая: Валовой доход ООО «Бас-тон» от реализации товаров	Тыс. руб.	58,2	414 3	55,8	761
3	Удельный вес к общей сумме валового дохода	%	86,7	95	8,3	-
4	Уровень валового дохода ООО «Бас- тон» (в % к обороту)	%	13,3 -	4,8	8,5	-

Данные таблицы указывают, что сумма валового дохода ООО «Бас-тон», выросла почти в 6,5 раз и составила 435,8 тыс. руб.

⁵³ ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия.

Общая сумма валового дохода ООО «Бас-тон» формируется на основании доходов, которые были получены от реализации товаров и доходов от иной деятельности, не являющейся основной.

При этом, наибольшим удельным весом в структуре валового дохода ООО «Бас-тон» отмечены как в 2015 г., так и в 2016 г. доходы, полученные от основной деятельности ООО «Бас-тон» по реализации товаров.

Удельный вес реализации товаров ООО «Бас-тон» в 2016 г. составил почти 95%, от общей суммы валового дохода и это было на 8,3% больше, нежели в 2015 г.

При этом доля доходов ООО «Бас-тон», полученных от неосновной деятельности снизилась в 2016 г. на 8,5% и составила всего 4,8% от общего валового дохода⁵⁴.

Однако в стоимостном выражении эти доходы выросли более чем в 2 раза, в основном от роста дохода на услуги, которые выросли за период без малого в три раза, а доходы по крою одежды выросли на 92%.

В процессе исследования анализа прибыли и рентабельности ООО «Бас-тон» следует изучить динамику изменений в объеме балансовой и чистой прибыли, уровне рентабельности, а также факторах определяющих их, в том числе:

- величину валового дохода предприятия,
- уровень издержек обращения предприятия,
- доходы предприятия от иных видов деятельности, в том числе, по сальдо внереализационного дохода, размеру налогов и т.д. Прибыли ООО «Бас-тон» исследуется в таблице 2.7.

⁵⁴ ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия.

Таблица 2.7 - Анализ прибыльности ООО «Бас-тон»⁵⁵

№ пп	Показатели ООО «Бас-тон»	2015 г.	2016 г.	Уровень отклонения	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
1	Товарооборот ООО «Бас-тон»	335,7	646,7	311	193
2	Валовый доход ООО «Бас-тон»	67,14	435,8	368,66	649,2
3	Уровень валового дохода ООО «Бас-тон», %	20	67,4	47,4	337
4	Издержки обращения ООО «Бас-тон»	167,7	328,7	152	186
5	Уровень издержек ООО «Бас-тон», %	52,6	50,8	-1,8	96,6
6	НДС ООО «Бас-тон», тыс. руб.	4,2	7	2,8	167
7	1	2	3	4	5
8	Прибыль ООО «Бас-тон» от неосновной деятельности	4,6	-1,3	5,9	28
9	Балансовая прибыль ООО «Бас-тон»	43,7	316,7	273	725
10	Налог ООО «Бас-тон» на прибыль	16,6	120,3	103,7	725
11	Чистая прибыль ООО «Бас-тон»	27,1	196,4	169,3	725

⁵⁵ ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия.

12	Фонд накопления ООО «Бас-тон» (45%)	12,2	88,38	76,2	724
13	Фонд потребления ООО «Бас-тон» (35%)	9,5	68,7	59,2	723
14	Резервный фонд ООО «Бас-тон» (20%)	5,42	39,3	33,88	725

Данные таблицы 2.7 сообщают нам, что показатели, которые характеризуют прибыльность ООО «Бас-тон»:

- прибыль ООО «Бас-тон» от реализации товаров выросла в 2016 г. почти на 815%.

- прибыль от неосновной деятельности ООО «Бас-тон» снижается на 5,9 тыс. руб., что составляет 72%, хотя ранее было определено, что уровень доходов от неосновной деятельности ООО «Бас-тон» вырос более чем в два раза.

Значительное снижение доходов по этой статье расходов и привели к снижению прибыли.

- сумма балансовой прибыли ООО «Бас-тон» в связи с этим выросла почти на 730%.

При этом балансовая прибыль ООО «Бас-тон», снизилась на уровне налога на прибыль ООО «Бас-тон», и дала чистую прибыль ООО «Бас-тон», которая выросла почти на 730%.

Чистая прибыль торгового предприятия, может быть распределена по трём фондам в определенном процентном соотношении:

- 35% - фонд потребления предприятия,
- 45% - фонд накопления предприятия,
- 20% резервный фонд предприятия⁵⁶.

⁵⁶ ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия.

Таким образом, мы делаем вывод, что величина прибыли ООО «Бас-тон» от реализации испытывала влияние следующих факторов:

1. При росте товарооборота ООО «Бас-тон» в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 310 тыс. руб. от 334,6 до 644,6 тыс. руб., балансовая прибыль выросла на 151,99 тыс. руб.

2. При увеличении среднего уровня валового дохода от 20% до 67,4% получился возможный рост прибыли почти на 175 тыс. руб.

3. При росте издержек обращения почти на 85%, получилось снижение прибыли почти на 12 тыс. руб. Отрицательное значение показателя в данном случае обуславливается тем, что при уменьшении издержек обращения и прибыли вступает в действие обратная зависимость по снижению издержек которая ведет к росту прибыли, и, наоборот, рост издержек - уменьшает прибыль.

4. Статус общего влияния данных факторов на прибыль ООО «Бас-тон» от реализации: $152,39 + 174,7 - 11,6 - 27,5 = 278,9$ тыс. руб.

При снижении прибыли ООО «Бас-тон» от иной деятельности от 4,5 тыс. руб. до -1,5 тыс. руб., соответственно снизилась величина балансовой прибыли ООО «Бас-тон».

Совокупное влияние на сумму чистой прибыли ООО «Бас-тон» было сложено влиянием указанных факторов на объем прибыли ООО «Бас-тон» от реализации, а также снижения прибыли ООО «Бас-тон» от иных операций и роста налога ООО «Бас-тон» на прибыль: $278,9 - 5,9 - 103,7 = 169,3$ тыс. руб.⁵⁷.

Показатели рентабельности характеризуют работу ООО «Бас-тон» с положительной стороны.

ООО «Бас-тон» по сравнению с 2015 г. в 2016 г. получил рентабельность продаж выросшую более чем в 4 раза по расчетам прибыли от реализации, по балансовой прибыли рост на 36% или более чем в 3,5 раза и на 22,5% то есть более чем в 4 раза по чистой прибыли.

⁵⁷ ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия,

Рентабельность затрат ООО «Бас-тон», выросла соответственно в 4,4 раза или почти на 75%.

Прибыль ООО «Бас-тон» по расчету на кв. м. торговой площади выросла почти на процент, хотя в абсолютном значении это относительно небольшая цифра.

Каждый работник ООО «Бас-тон» в 2016 г. получил на 14,2% прибыли больше, нежели в 2015 г.

Данные показатели сообщают нам о том, что деятельность ООО «Бас-тон» в 2016 г., была эффективнее, нежели в 2015 г.

Таким образом, можно отметить факт того, что ООО «Бас-тон» является динамично развивающейся, успешной организацией, и, исходя из данных показателей компания планирует расширение и развитие.

Следует отметить, что такие возможности ООО «Бас-тон» имеет в области кадровой работы в широком смысле этого слова, а так же аттестации персонала организации, в более узком смысле этого слова.

В частности, при формировании системы по оценке персонала, которая основывается на инновационных современных методах и при случае её выбора дадут возможность наиболее рационально и эффективно отбирать наиболее мотивированных кандидатов для работы, а так же существующего персонала в ООО «Бас-тон»

2.2 Изучение принципов организации работы с персоналом в организации «Бас-тон»

Принципы, применяемые в организации работы с персоналом в ООО «Бас-тон» в достаточной степени многообразны и имеют многоуровневый характер, включая принципы:

общие,
частные,
специальные,
отдельные.

Данные принципы работы с кадрами ООО «Бас-тон» распространяются на различные сферы работы, будь то, управление трудом в масштабе совокупности всего общества, отрасли хозяйства, конкретного предприятия или отдельного работника.

К числу общих принципов, в качестве инструмента управления персоналом следует выделить:

научность управления,
плановость управления,
комплексность (системность) управления,
непрерывность управления,
нормативность управления,
экономичность управления,
заинтересованность в управлении,
ответственность управления и т.п.

Таким образом, управление персоналом в ООО «Бас-тон» основывается на принципе системного подхода, а также программно-целевого управления. Построение управления персоналом ООО «Бас-тон» по принципам системного подхода, а также анализа предполагает:

- совокупный охват кадрового состава предприятия ООО «Бас-тон»,

- увязку принятых конкретных решений в контексте подсистем при учете их влияния на всю систему в целом,
- анализирование и принятие решений по отношению к кадрам при учете внешней и внутренней среды, а также всей полноты взаимосвязей.

Требование комплексного, программно-целевого в своем характере подхода, обуславливается тем, что отдельные виды работы в пределах управления персоналом могут быть осуществлены не сами по себе, но при их взаимоувязывании с целями управления.

При этом механизм управления, является самостоятельной деталью системы органов управления ООО «Бас-тон». При том, что управление персоналом, есть вид человеческой деятельности в области формирования и использования трудового потенциала организации для максимизации его эффективности, необходимо взаимодействия определенных технологии управленческих функций, а также определенных методов управления ООО «Бас-тон».

Таким образом, управление персоналом в ООО «Бас-тон» базируется на исходных положениях:

-Требование тесной связи в планировании персонала с общей стратегией развития ООО «Бас-тон»,

-Применение количественной оценки издержек на работу с персоналом и их влияние на экономические показатели производства ООО «Бас-тон».

Для ООО «Бас-тон» можно выделить две группы принципов:

1 .принципы, которые характеризуют требования к созданию системы управления персоналом ООО «Бас-тон»,

2 . принципы, которые определяют направления развития системы управления персоналом ООО «Бас-тон».

Требования к формированию ООО «Бас-тон» первой группы принципов предполагает:

1. Оптимизацию соотношения функций управления персоналом ООО «Бас-тон»,

2. Обусловленность функций управления персоналом ООО «Бас-тон» целям производства,

3. Экономичная обоснованность системы управления персоналом ООО «Бас-тон»,

4. Перспективность управления персоналом ООО «Бас-тон».

Для оптимизации управления и простоты системы управления персоналом ООО «Бас-тон» требуется:

1. Обеспечение соблюдения иерархии,

2. Обеспечение научности системы управления персоналом,

3. Обеспечение прозрачности системы управления персоналом ООО «Бас-тон» в контексте подчинённости и роли.

Для определения направлений по второй группе ООО «Бас-тон» необходимо установление принципов:

1. Принцип концентрации управления персонала ООО «Бас-тон»,

2. Принцип специализации системы управления персонала ООО «Бас-тон»,

3. Принцип гибкости системы управления персоналом ООО «Бас-тон» или адаптивности,

4. Принцип преемственности управления ООО «Бас-тон»,

5. Принцип ротации:

- передача,

- движение опыта.

Таким образом, нам следует отметить широкие возможности ООО «Бас-тон» в области организации и проведения системы оценки и аттестации персонала в данной организации.

2.3 Анализ действующей системы аттестации персонала в организации «Бас-тон»

Анализируя действующую систему аттестации персонала в компании ООО «Бас-тон», необходимо отметить, что внутреннее «Положение об аттестации сотрудников и руководящего персонала» ООО «Бас-тон» возлагает ответственность за внедрение и работу системы аттестации на специалистов отдела кадров.

Эти сотрудники принимают участие непосредственное участие в работах ООО «Бас-тон» по:

- формированию и организации работы аттестационной комиссии ООО «Бас-тон»,
- создают необходимую документацию, в том числе, положения, инструкции, которые регламентируют работу системы управления персоналом ООО «Бас-тон»,
- составляют списки и графики в контексте аттестации,
- контролируют процесс проведения аттестаций в ООО «Бас-тон».

Также специалисты отдела кадров ООО «Бас-тон», осуществляют отслеживание целей аттестации и четкое их донесение до аттестуемых, до директоров и генерального директора ООО «Бас-тон».

Действующее в Российской Федерации законодательство предусматривает: аттестация работников, есть одно из условий по изменению трудового договора, а потому оно имеет в качестве цели улучшение подбора и расстановки кадров ООО «Бас-тон» в области их дальнейшего:

- продвижения персонала по служебной лестнице,
- сохранения сотрудников в прежней должности,
- перевод сотрудника на новое место работника,

- увольнения сотрудника, в том числе на основании сокращения штатов в случае неполной занятости,
- стимулирования сотрудников для повышения квалификации сотрудников,
- улучшения качества и эффективности работы персонала ООО «Бас-тон»,
- обеспечения более тесной связи в области заработной платы и результатов труда.

Конкретизируя данное обстоятельство, сообщим, что порядок проведения аттестации может опираться на положения государственных нормативных актов, в том числе ТК РФ:

- в части закрепления прав работодателя в расторжении трудового договора с сотрудников, в случае если последний не соответствует занимаемой должности либо выполняемой работе. Данные права реализуется на основании недостаточной квалификации, представлена п. 3 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ,

-в части принятия локальных нормативных актов, определяющих порядок проведения аттестации, должны приниматься при учете мнения представительного органа работников на основании ч. 2 ст. 81 Трудового кодекса РФ,

-в части перечня категорий работников, которые не подлежат увольнению по не прохождению аттестации содержатся в ч. 1, 4 ст. 261, ст. 264 Трудового кодекса Российской Федерации.

Таким образом, в соответствии с результатами аттестации, руководитель ООО «Бас-тон» имеет основание:

- для понижения или повышения сотрудника ООО «Бас-тон»;
- повышения или понижения его должностного оклада;
- установления, изменения или отмены надбавок к окладу сотрудника ООО «Бас-тон»,
- повышения или освобождения работника от должности.

При этом, в соответствии с трудовым законодательством аттестацию не проходят:

- сотрудники проработавшие в данной конкретной должности менее года;
- беременные женщины и женщины, которые имеют детей возрастом до года;
- женщины, которые находятся в отпуске по беременности и родам, а также по уходу за ребенком до трех лет, в случае, когда они проходят аттестацию не менее чем через год после выхода сотрудницы на работу.

Отметим, что в контексте реализации целей аттестации в ООО «Бас-тон» предполагается:

- рациональное использование специалистов ООО «Бас-тон»,
- повышение эффективности труда и ответственности сотрудников ООО «Бас-тон» за порученное дело,
- укрепление корпоративной культуры ООО «Бас-тон».

Однако в процессе аттестации, которая проводится ООО «Бас-тон» в настоящее время, данные цели выглядят фрагментированными и не увязанными в единую, комплексную систему.

Данное обстоятельство делает их в недостаточной степени эффективным, а зачастую и просто бессмысленным.

Для реализации процесса аттестации, генеральным директором ООО «Бас-тон» издается внутренний приказ по проведению аттестации и назначению аттестационной комиссии, включая председателя, секретаря и членов комиссии, из числа менеджеров и высококвалифицированных специалистов ООО «Бас-тон».

При аттестации персонала ООО «Бас-тон», предполагает реализацию процесса, который может позволить:

- эффективно оценить результаты работы персонала ООО «Бас-тон»,
- сформировать кадровый резерв ООО «Бас-тон»,

- оптимально установить фонд оплаты труда, а также материального вознаграждения ООО «Бас-тон».

Аттестация сотрудников ООО «Бас-тон» осуществляется в несколько этапов:

1. Подготовка для проведения аттестации сотрудников ООО «Бас-тон»,
2. Проведение аттестации сотрудников ООО «Бас-тон»,
3. Подведение итогов аттестации сотрудников ООО «Бас-тон».

При этом, конкретное содержание работы по аттестации на каждом этапе получает собственную специфику.

При реализации этапа подготовки к проведению аттестации в ООО «Бас-тон» на первый план выступают такие задачи, как:

- осуществление разработки плана проведения аттестации;
- реализация выбора методов и типовых форм по оценке исполнителей, а также непосредственной процедуры оценки;
- осуществление подготовки внутренних инструкций для лиц, которые проводят аттестацию;
- реализация составления списка работников ООО «Бас-тон», которые подлежат аттестации;
- реализация подготовки графика проведения аттестации;
- реализация оповещения работников ООО «Бас-тон» по срокам проведения аттестации;
- реализация подготовки и размножения бланков, типовых форм, которые необходимы для аттестации.

Реализация аттестации в ООО «Бас-тон» как правило, имеет место в совокупности с проведением некоторых подготовительных мероприятий и подготовки требуемого пакета документации. Практически, каждый сотрудник компании ООО «Бас-тон» от своего непосредственного руководителя получает форму оценки эффективности сотрудника.

Образец данной формы по сотрудникам ООО «Бас-тон» представил в таблице 2.8.

Таблица 2.8 Образец формы оценки эффективности сотрудника

Ф.И.О сотрудни ка, должност ь	рабочие показате ли в баллах	уровень квалификац ии в баллах	профессиональн ый опыт в баллах	сильны е и слабые места (по пункта м)	возможност и по переводу сотрудника на более сложные и ответственн ые участки

Формы оценки эффективности сотрудников ООО «Бас-тон» в которых отражаются результаты предыдущих аттестации, предоставляются в аттестационную комиссию ООО «Бас-тон». Предварительно форма оценки должна быть заполнена аттестуемым сотрудником, после чего заполнению подлежит её заполнение непосредственным руководителем. После этого, сотрудник ООО «Бас-тон» должен ознакомиться с заполненной формой, при этом данное ознакомление должно произойти не менее чем за две недели до проведения аттестации. Аттестационная комиссия ООО «Бас-тон» изучает предоставленные материалы, а также заслушивает сообщение самого аттестуемого по его работе. На заседании комиссии приглашается непосредственный руководитель аттестуемого сотрудника, в том числе: начальник отдела, его заместитель, либо один из директоров. Оценка работы аттестуемого производится с учетом по его личному вкладу:

- в выполнение планов подразделения ООО «Бас-тон»,

- квалификации сотрудника и исполнения данным сотрудником должностных обязанностей.

На основании предоставленных данных, аттестационной комиссией, открытым голосованием дается одна из таких оценок деятельности сотрудника:

- имеет соответствие занимаемой должности;
- имеет соответствие занимаемой должности при условии улучшения работы, а также выполнения рекомендаций комиссии, при повторной аттестации через год;
- не имеет соответствия занимаемой должности.

Результаты заседания аттестационной комиссии ООО «Бас-тон» должны быть занесены в протокол.

В ООО «Бас-тон» имеет место система объективных и субъективных факторов, которые следует относить к числу недостатков системы аттестации, в том числе:

1. По некоторым специалистам, в случае их назначения членом аттестационной комиссии, определенная проблема появляется при предоставлении работнику негативной обратной связи с указанием на допущенные ошибки, просчеты, а также низкие рабочие показатели сотрудников.

2. По сопротивлению в области построения объективной системы оценки работы персонала, ООО «Бас-тон» появляется из-за того, что по результатам оценки могут иметь место негативные последствия в отношении подчиненных, включая увольнение, понижение в должности, лишение премии, ухудшение отношений в коллективе и др. Для некоторых директоров тяжело выносить приговор для своих сотрудников.

3. Низкая информированность менеджеров ООО «Бас-тон» в целом, проявляется, в неумении применять результаты по проведенной оценке работы персонала.

Рассматривая основные элементы имеющейся системы оценки работы персонала в ООО «Бас-тон», отметим, что:

- цели процедуры аттестации являются фрагментированными и не увязанными в единую, комплексную систему, что делает их в недостаточной степени эффективным, а зачастую и просто бессмысленным;
- данная система не имеет комплексного характера включенности ни в систему кадрового менеджмента предприятия в частности, и, соответственно, не обеспечивают собой комплексной включенности системы аттестации персонала в общую систему менеджмента предприятия.

Данная проблема возникла, как показал проведенный анализ, из-за того, что научно-методическое обеспечение в системе оценки работы персонала в ООО «Бас-тон» в недостаточной степени удовлетворительное, поскольку:

- ООО «Бас-тон» на сегодняшний день практически не использована современная номенклатура методов, осуществления процесса оценки персонала;

- не в полной мере исследована передовая отечественная и зарубежная сумма опыта в проведении конкретных мероприятий в области оценки персонала ООО «Бас-тон»;

- ограниченным является выбор инструментария ООО «Бас-тон» по оценке, проверке профессиональных и личностных качеств;

- формальное ведение разработки ООО «Бас-тон» должностных инструкций;

- несистематичность анализа закрепляемости и успешности нанятых работников ООО «Бас-тон».

Таким образом, следует отметить, что в практике аттестации в ООО «Бас-тон» требует корректировки, что связано с преобладанием формального подхода к возможностям аттестации, и используются пока еще в

недостаточной мере. Учитывая данное обстоятельство, разработка системы оценки работы персонала ООО «Бас-тон», которая будет наилучшим способом отвечать целям данной организации, а также ее потребностям и складывающейся в ней организационной культуре, есть задача довольно сложная.

Рассмотрев основные элементы имеющейся системы оценки работы персонала в ООО «Бас-тон», нами было установлено, что:

- данная система не имеет комплексного характера включенности ни в систему кадрового менеджмента предприятия. Она не обеспечивают собой комплексной включенности системы аттестации персонала в общую систему менеджмента предприятия,

- имеющаяся в настоящее время система аттестации персонала предприятия, как будто бы существует «сама по себе», не реализуя реальной цели по реализации миссии организации и выполнения конкретных менеджеральных задач.

Данное обстоятельство было отчетливо установлено во время формального проведения аттестации сотрудников ООО «Бас-тон».

В данной связи, в качестве наиболее действенного стимула по разработке и внедрению новых систем по оценке работы персонала становится перевод задачи по повышению эффективности работы всех категорий персонала ООО «Бас-тон» в область важнейшего приоритета компании. В состоянии нестабильной рыночной среды, проведение оценки работы персонала организации становится одним из основных факторов, которые определяют дальнейшее её развитие. Именно поэтому в ООО «Бас-тон» ставится цель разработки конкретных, практических предложения по совершенствованию системы оценки работы и аттестации персонала, которые направлены на рост эффективности труда сотрудников ООО «Бас-тон».

Выводы по второй главе

Таким образом, исследования, проведенные во второй главе настоящей дипломной работы, позволяют нам сделать некоторые выводы, в том числе такие как:

Было установлено, что ООО «Бас-тон» является динамично развивающейся, успешной организацией, в которой тем не менее сохраняются некоторые проблемы:

- в процессе аттестации, которая проводится ООО «Бас-тон» в настоящее время, данные цели выглядят фрагментированными и не увязанными в единую, комплексную систему, данное обстоятельство делает их в недостаточной степени эффективным, а зачастую и просто бессмысленным.
- данная система не имеет комплексного характера включенности ни в систему кадрового менеджмента предприятия в частности, и, соответственно, не обеспечивают собой комплексной включенности системы аттестации персонала в общую систему менеджмента предприятия.

Данные проблемы возникли, как показал проведенный анализ, из-за того, что научно-методическое обеспечение в системе оценки работы персонала в ООО «Бас-тон» в недостаточной степени удовлетворительные, поскольку:

- ООО «Бас-тон» на сегодняшний день практически не использована современная номенклатура методов, осуществления процесса оценки персонала;

- не в полной мере исследована передовая отечественная и зарубежная сумма опыта в проведении конкретных мероприятий в области оценки персонала ООО «Бас-тон»;

-ограниченным является выбор инструментария ООО «Бас-тон» по оценке, проверке профессиональных и личностных качеств;

-формальное ведение разработки ООО «Бас-тон» должностных инструкций;

-несистематичность анализа закрепляемости и успешности нанятых работников ООО «Бас-тон».

3. Совершенствование системы аттестации персонала на примере организации «Бас-тон»

3.1 Направление совершенствования методов аттестации персонала организации, ООО «Бас-тон»

Формирование системы по оценке персонала, которая основана на инновационных современных методах, в случае выбора позволяет наиболее рациональный и эффективный отбор в числе наиболее мотивированных кандидатов к работе в ООО «Бас-тон».

Создание скоординированной системы оценки и аттестации персонала ООО «Бас-тон» должно включить в себя некоторые конкретные шаги, или этапы.

Совокупность данных этапов приведена на таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Совокупность этапов проведения аттестации – оценки персонала в компании ООО «Бас-тон»⁵⁸

№ пп	Номер этапа	Название этапа
1	2	3
1	Первый этап	Диагностика состояния и проблемы
2	Второй этап	Выявление альтернатив
3	Третий этап	Оценка альтернатив

⁵⁸ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации./ С.В. Шекшня - М.: Экономика 2015 – С.126,

4	Четвертый этап	Окончательный выбор
5	Пятый этап	Реализация, контроль и обратная связь

Рассмотрим данные этапы проведения оценки – аттестации персонала ООО «Бас-тон».

Первый этап – Диагностика состояния и проблемы.

Первым шагом в пути по решению проблемы, как определения непосредственного состояния проблемы и ее сути, а также её диагностики. Таким образом, следует признать, что без должной оценки персонала нельзя эффективно управлять непосредственной организацией.

Имеющиеся методы оценки в ООО «Бас-тон», как показывает наше исследование, в недостаточной степени неэффективны и излишне формальны. В случае, если руководитель кадровой службы, а также высшее руководство компании, осознает данную ситуацию, в качестве проблемной, т.е. требующая решения.

Таким образом, именно с данного обстоятельства начнется выработка управленческого решения.

Метод «Assessment Center» предполагается в мировой практике управления человеческими ресурсами, как наиболее точный и эффективный метод по оценке деловых и личностных качеств сотрудников.

Данный метод, при его опосредованной комплексности и сложности, есть инструмент, который можно применить по многим сферам управления персоналом, в том числе «Assessment Center» можно использовать в случае найма, обучения, мотивации, а также, естественно, и оценке, и аттестации персонала.

Основная цель «Assessment Center», как представляется из самого названия метода, представляет собой оценку персонала.

«Assessment Center» предполагает то, что лучшим и наиболее быстрым способом предварительной оценки потенциального или реального сотрудника, является наблюдение в отношении того, как сотрудник выполняет задачи, которые типичны для должности, которая он занимает или будет заниматься.

При помощи тестов, деловых игр и упражнений, важные для этих должностей функции, имеется возможность смоделировать в лабораторных условиях, в контексте тех требований, которые предъявляются к данным сотрудникам.

При помощи квалифицированного наблюдения за работой испытуемого сотрудника имеется возможность определить, в какой мере данный сотрудник отвечает требованиям, установленным к данной должности, либо работы вообще, имеют необходимые для её реализации качества.

«Assessment Center» дает возможность выявления потенциала сотрудника ООО «Бас-тон» и его личностные характеристики.

Могут быть искусственно созданы критические, стрессовые, сложные ситуации, т.к. в использовании иных методов трудно оценивать поведение сотрудника в нестандартной ситуации.

«Assessment Center» есть эффективный метод оценки для персонала ООО «Бас-тон» при условиях нестабильной внешней среды, а также жесткой конкуренции и требовании внедрения инноваций, в случае, когда от сотрудника требуется креативность, творческий подход, инициативность, гибкость, готовность к изменениям, а также стрессоустойчивость и навыки работы в команде.

Также первым этапом этого процесса предполагается выявление качеств, которые должны быть оценены, прежде всего.

Вторым важным направлением возможного использования «Assessment Center» по управлению персоналом ООО «Бас-тон» есть развитие и обучение персонала.

Данный метод представляет собой серьезное преимущество в сравнении ко многим иным методам обучения, поскольку участие в «Assessment Center» может обеспечивать не только дополнительные знания, но также и дополнительный опыт.

Не следует отказаться от восприятия мнения экспертов о том, что «Assessment Center» таким же образом, решается задача по развитию склонности сотрудника в области самопознания и их информирования по уровню профессиональных знаний и навыков⁵⁹.

Другой сферой применения метода «Assessment Center», является его связь с оценочной и обучающей функцией. То есть предполагает создание кадрового резерва организации ООО «Бас-тон», к примеру, по подбору и обучению резерва руководящего состава данной организации⁶⁰.

Таким же образом, данный метод может использоваться для создания команд и рабочих групп, к примеру, проектных, в области реализации «team-building».

В числе структурных элементов «Assessment Center» в данном случае может использоваться специальными упражнениями, которые направлены к организации взаимодействия участников, в повышении доверия внутри групп по обучению коммуникативным навыкам и т.п.⁶¹.

Также «Assessment Center» может быть применен в области мотивации персонала ООО «Бас-тон» в двух направлениях.

Первое, само участие в «Assessment Center» может быть использовано, в качестве награды, поощрения за работу, к примеру, зачастую

⁵⁹ Пугачёв, В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие./ В.П. Пугачёв – М: Изд-во Моск. ун-та, 2014. – С.76,

⁶⁰ Шапиро, С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: монография. / С.А. Шапиро– М.: Изд-во РХТУ им Д.И. Менделеева, 2016. – С.56,

⁶¹ Яковлев М.Б. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы./ М.Б. Яковлев. - М.: Наука, 2016 - С.123,

руководителем отбираются для участия только лучшие работники, поскольку реализация «Assessment Center» обычно не дешево обходится организации.

Второе, сотрудник, который оценён в процессе «Assessment Center», в качестве успешного сотрудника, с большим потенциалом в развитии, может быть дополнительно награжден данной организацией.

Таким образом, «Assessment Center» может предполагать, в отличие от иных методов по управлению персоналом, одновременно совокупность целей:

первое, непосредственная оценка персонала;

второе, непосредственное принятие решений, как метод принятия решения или метод мозговой атаки;

третье, деловая игра, как часть этого метода, может становиться тренингом в области профессиональных и личных качеств сотрудников;

четвертое, данный метод может быть использован в построении или сплочении команды,

пятое, данный метод может быть применен для мотивации сотрудников организации,

шестое, данный метод может быть применён в формировании и обучении кадрового резерва организации⁶².

При реализации первого этапа Центра оценки - «Assessment Center» в ООО «Бас-тон» нам требуется учитывать, что данная организация в настоящее время динамично развивается, поэтому помимо найденных качеств, за счет системы аттестации надо также просчитать такие возможности, как:

- оценку профессионального потенциала сотрудников ООО «Бас-тон» в будущем,

⁶² Яковлев М.Б. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы./ М.Б. Яковлев. - М.: Наука, 2016 – .295,

- оценку гибкость сотрудников ООО «Бас-тон» в ближней и среднесрочной перспективе,
- оценку готовности сотрудника к предстоящим изменениям ситуации в ООО «Бас-тон» в случае ее реорганизации, реинжиниринга или ребрендинга организации,
- оценку инициативности сотрудника.

Отметим, что «Assessment Center» или Центр оценки, в отличие от ранее существовавшего ООО «Бас-тон» метода аттестации персонала, не локальный, а комплексный метод аттестации, включающий:

- тестирования персонала ООО «Бас-тон»,
- деловых игр, организуемых для сотрудников всех уровней ООО «Бас-тон»,
- собеседований (интервью) с конкретными сотрудниками ООО «Бас-тон»,
- организации деловых и производственных упражнений для персонала ООО «Бас-тон»,
- тренингов для персонала ООО «Бас-тон»,
- некоторых иных методов для оценки и обучения в управлении персонала ООО «Бас-тон»⁶³.

Второй этап - Выявление альтернатив.

После оценки ситуации, как проблемной для ООО «Бас-тон» можно предположить пути решения для этой проблемы. В случае, исследуемом нами, следует предложить следующие варианты по решению данных, выявленных проблем.

Имеют место:

1. первое, разные предложения по субъекту оценки, вопрос того, кем будут оцениваться рядовые сотрудники, требуется рассмотреть по следующим направлениям:

⁶³ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации./ С.В. Шекшня - М.: Экономика 2015 – С.176,

высшие руководители,
линейные менеджеры,
менеджеры по персоналу,
аттестационная комиссия организации,
непосредственно сами сотрудники,
клиенты организации,
эксперты, приглашенные со стороны⁶⁴.

2. второе, по вопросу о критериях оценки, т.е. по тому, что оценивать.

В данном случае, также имеется множество вариантов:

по оценке деятельности сотрудника, в области сложности, эффективности, качества, отношения к ней и пр.,

по оценке достижения цели,

по количественному и качественному результату,

по индивидуальному вкладу,

по вкладу в общие итоги подразделения, а также организации ООО «Бас-тон» в целом;

по оценке наличия у работника разнообразных качеств, необходимых в работе, в том числе: знаний, навыков и даже, черт характера,

по степени выраженности данных черт,

по овладению сотрудниками теми или иными функциями.

3. третье, по вопросу, который возникает при выработке конкретного управленческого решения по оценке работников, т.е. по методам использования.

Именно при решении этого вопроса следует определиться по первым двум проблемам выбора альтернатив. Таким образом, во время разработки альтернативных вариантов требуется принять к рассмотрению следующие методы.

⁶⁴ Пугачёв, В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие./ В.П. Пугачёв – М: Изд-во Моск. ун-та, 2014. – С.201,

Методы качественные, то есть методы, имеющие описательный характер и определяющие качества работников, без установления их численного, количественного выражения. К данным методам следует относить:

- метод матричный,
- метод системы произвольных характеристик,
- метод оценки выполнения,
- метод групповой дискуссии.

Числовые или количественные методы, по результатам применения которых может быть определен уровень деловых качеств работников, приданием ему достаточной степени объективности. К таким методам можно отнести:

- метод определения рангового порядка,
- метод определения заданной балльной оценки,
- метод установления свободной балльной оценки,
- метод системы графического профиля.

Таким образом, при реализации второго этапа аттестации персонала по методике Центра оценки - «Assessment Center» для ООО «Бас-тон» могут быть предложены комбинированные методы, в основу которых положена совокупность описательного принципа и количественной характеристики. К таким методам оценки следует относить:

- тестирование сотрудников ООО «Бас-тон»,
- метод суммируемых оценок ООО «Бас-тон»,
- система заданной группировки сотрудников ООО «Бас-тон»,
- метод наблюдения ООО «Бас-тон».

В отличие от ранее имевшихся у ООО «Бас-тон» методик аттестации и оценки персонала, применение ООО «Бас-тон» позволит также применить нетрадиционные методы аттестации, в том числе:

- деловые игры,
- метод 360 градусов,

-метод критического инцидента.

Данная возможность исключительно важна для такой динамично развивающейся организации, как ООО «Бас-тон»

Третий этап - Оценка альтернатив.

Предлагая несколько вариантов по решению проблем оценки и аттестации персонала в ООО «Бас-тон» следует выбрать оптимальный, наиболее эффективный вариант. При этом, эффективность тех или иных методов оценки может быть определён по следующим критериям:

-по отражению результатов в отношении полноты, достоверности и объективности;

-по экономичности по всем ресурсам;

-по учету особенностей работников конкретных сфер занятости.

Осуществление выбора альтернатив наиболее эффективна при помощи метода сравнения, при сравнении достоинств и недостатков традиционных и нетрадиционных методов оценки.

При этом, недостатки традиционных методов, в том числе комбинированных, качественных, количественных, сфокусированы в отношении отдельного работника, вне организационного контекста и должно быть основано на субъективном мнении руководителя, а также окружающих сотрудника коллег.

Данные оценки достаточно эффективны в больших иерархических организациях, которые действуют в рамках достаточно стабильной внешней среды. При этом, конечно же, данные оценки не лишены определенных недостатков.

Достоинствами традиционных методов является их простота при использовании и в обработке результатов.

В качестве достоинств нетрадиционных методов можно выделить:

-новыми методами оценки рассматривается рабочая группа, то есть подразделение, бригада, временный коллектив, в качестве основной единицы

организации, акцент делается на оценке работника со стороны его коллег, а также способность работы в группе.

- оценка по отдельному сотруднику и рабочей группы осуществляется при учете результатов всей организации,

- принимается во внимание не столько успешность выполнения сегодняшних функций, сколько способности аттестуемого в области профессионального развития в освоении новых профессий и навыков,

- адаптация нетрадиционных методов оценки к условиям каждой конкретной организации осуществляется легко и точно по каждому этапу развития организации, в соответствии с задачами, стоящими перед организацией в данный момент целей.

Таким образом, при реализации третьего этапа Центра оценки - «Assessment Center» для ООО «Бас-тон» было установлено то, что единственным методом, который может претендовать на универсальность и комплексность в данном контексте для ООО «Бас-тон», является метод оценочных центров.

Недостатком нетрадиционных методов может считаться то, что:

- данный метод «Assessment center», как правило требует значительных затрат ресурсов и времени,

- желательность привлечения экспертов, консультантов и игротехников со стороны, может вызвать риск утечки информации и это может представлять угрозу для организации.

При выборе субъекта оценки, т.е. при выборе тех лиц, которые будут организовывать и проводить мероприятия по оценке персонала ООО «Бас-тон», он будет пребывать в зависимости от окончательного решения по применению того или иного метода.

В основном вопрос предполагает необходимость / ненужность привлечения сторонних экспертов, поскольку внутри любой организации, в том числе ООО «Бас-тон», каждый менеджером, так или иначе, оцениваются

собственные работников. Совсем необязательно в строго формализованном варианте.

Качества сотрудников, которые подлежат оценке, должны быть определены целями по конкретной оценочной процедуре в ООО «Бас-тон» по конкретным этапам развития.

Четвертый этап - Окончательный выбор.

Прежде чем будет принято окончательное решение в отношении выбора того или иного метода, руководством ООО «Бас-тон» должно быть принято решение в отношении того, что им ожидается в результате оценки, и то, с какой целью данная оценка осуществляется.

В данном случае руководство ООО «Бас-тон» предполагает в качестве задачи, реализацию проведения регулярной ежегодной оценки персонала, в случае динамичного развития организации.

Соответственно, в процессе оценочных мероприятий требуется выяснить потенциал тех или иных сотрудников ООО «Бас-тон», поскольку количественные и качественные достижения их работы уже оценены и находят собственное выражение в доходах всей фирмы, а также в качестве обслуживания клиентов. Способность сотрудников ООО «Бас-тон» к дальнейшему развитию и совершенствованию, а также их способности и желание предлагать и воплощать в жизнь новые идеи, поскольку именно эти качества в современных динамично меняющихся условиях рынка предполагают уровень эффективности и успешности деятельности ООО «Бас-тон».

При оценке этих качеств сотрудников в ООО «Бас-тон» я предполагаю в качестве наиболее приемлемого и эффективного метода оценки, применять «Assessment Center».

Преимуществом метода «Assessment Center» при оценке персонала в сравнении с иными методами оценки на основании проведенного анализа литературных источников, а также изучения мнений специалистов и практики применения данного метода, являются следующие:

возможность избегания эмоциональной напряженности, а также негативных эмоций, которые обычно связаны с оценкой.

«Assessment Center» дает возможность выявить потенциал сотрудника, а также его личностные характеристики, стандартное поведение в условиях коллектива и т.п.

То есть данная система:

- способна заменить собой методы по анкетированию, психологическому тестированию, составлению личностного портрета и т.п.;

- может искусственно создавать критические, стрессовые, сложные ситуации, поскольку при использовании иных методов сложно оценивать поведение сотрудника в нестандартных ситуациях;

- дает возможность выявления социально – психологической проблематики в коллективе, таким образом, каким нельзя их выявить другими методами оценки.

Определив, таким образом, метод оценки, следует принять окончательное решение, а также по поводу субъекта оценки.

Таким образом, при реализации четвертого этапа Центра оценки - «Assessment Center» для ООО «Бас-тон» предполагается определённая профессиональная подготовка, специальные навыки, умения и знания, и это делает целесообразным для ООО «Бас-тон» привлечение для этого команды специалистов Центра оценки от сторонней у сторонней специализированной организации.

Поскольку ООО «Бас-тон» не столь мощная организация для того чтобы позволить себе содержание таких специалистов в штате компании мало вероятно. В данной команде специалистов ООО «Бас-тон» потребуются игротехники, тренера, необходимо также включить представителей ООО «Бас-тон», к примеру, специалиста кадровой службы.

Данные обстоятельства требуется реализовать в первую очередь, для того, чтобы разработанные и применяемые методики по оценке в системе «Assessment Center», были, как можно лучше адаптированы к особенностям

деятельности офисов ООО «Бас-тон», а также обслуживания абонентов данных организации.

Пятый этап - Реализация, контроль и обратная связь.

Генеральным директором ООО «Бас-тон» издается приказ о проведении аттестации-оценки служащих при помощи выбранного метода.

После того, как будет проведена оценка, при помощи выбранного метода вырабатывается отчет о проведении «Assessment Center».

По основанию результатов оценки персонала ООО «Бас-тон» должны быть приняты управленческие решения:

- по продвижению работников,
- по изменению в системе мотивации,
- по обучению персонала,
- по найму и увольнению персонала.

Таким образом, в данном параграфе для аттестации – оценки персонала ООО «Бас-тон» выбирается комплексный метод «Assessment Center» - Центр оценки.

Проведение аттестации ООО «Бас-тон» реализуется в пять этапов, в том числе:

Первый этап – Диагностика состояния и проблемы.

Второй этап - Выявление альтернатив.

Третий этап - Оценка альтернатив.

Четвертый этап - Окончательный выбор.

Пятый этап - Реализация, контроль и обратная связь.

3.2 Обоснование экономической эффективности программы аттестации персонала организации «Бас-тон»

Для обоснования экономической эффективности программы аттестации персонала ООО «Бас-тон» следует сообщить, что результаты аттестации персонала должны быть четко увязаны с мотивацией персонала по результатам оценки и аттестации.

Можно предложить такую систему мотивации для сотрудников ООО «Бас-тон» по результатам их участия в оценочной деловой игре, в соответствии с программой «Assessment Center».

Сотрудники ООО «Бас-тон», ставшие победителями деловой игры, назначаются:

по первым трем местам, набравшим максимальные баллы, могут быть предложены поощрения в виде бонусов за победу, в том контексте, что данный бонус - существенен и составляет не менее 50% от размера среднемесячной заработной платы сотрудника, занявшего первое место, 30% от заработной платы второму призеру, 15% третьему.

При этом, материальные стимулы требуется сочетать со стимулами нематериальным, поскольку сама по себе победа в игре, есть стимул для дальнейшей эффективной работы, следует усилить данный эффект, широко оповестив об успехах данных сотрудников другим работникам, на информационном стенде, корпоративном издании, интернет-сайте, доске почета.

Данные широкие сообщения должны служить для мотивации других сотрудников к более эффективной работе, а также развитию своих профессиональных качеств.

Сотрудники, которые показали неудовлетворительные результаты могут быть подвержены негативному стимулированию. При этом, конечно же следует очень тщательно проработать причины получения таких результатов.

Для тех сотрудников, которые набрали максимальные баллы в каких-либо оценочных категориях, к примеру: аналитическое мышление, креативность, дисциплинированность и т.д., требуется применить стимулы, которые эффективно действуют в отношении данного конкретного сотрудника.

Несомненно, что человек, хорошо проявивший себя в ходе деловой игры - творческая личность, а соответственно и его стимул к работе должен быть оригинальным.

Сотрудники, набравшие большее количество баллов по определенным направлениям, к примеру: по умению организовывать, способностям планировать, вести администрирование, могут получать такие неординарные бонусы, как повышение ответственности, наряду с существенным ростом полномочий.

Таким образом, мы можем рассмотреть показатели экономической эффективности по варианту, при котором метод Центр оценки был применён при:

- формировании кадрового резерва,
- выдвижении персонала,
- продвижения персонала.

При измерении затрат в данном варианте можно способствовать компании ООО «Бас-тон» прийти к выводу о стоимости одного специалиста, который включен в кадровый резерв.

При этом, стоимость специалиста, который прошел процедуру оценки и зачислен в кадровый резерв может быть рассчитана по следующей формуле:

$$\text{Ссп} = \text{Затраты на проведение Центра оценки} / \text{количество специалистов зачисленных в кадровый резерв}.$$

В результате внедрения мероприятий «Assessment Center» в аттестация персонала ООО «Бас-тон» увеличится эффективность совокупное использования ресурсов предприятия:

- при этом, выручка на одного работника возрастёт на 172,42 тыс. руб. или на 34,78 %;

- по фондоотдаче основных фондов можно предполагать рост на 1,58 руб./ руб. или на 36,63 %;

- по коэффициенту оборачиваемости оборотных средств можно предположить рост на 5,64 оборота или 36,71%.

Таким образом, общий экономический эффект от внедрения «Assessment Center» в ООО «Бас-тон» предположительно составит 490,87 тыс. руб.

В общем, сопоставляя затраты по проведению процедуры оценки, составляющей по договору внешнего обслуживания – 250 тыс. руб. с возможной стоимостью:

обучения сотрудника, для обеспечения получения им недостающих знаний и навыков, которые могут составить до 300 тыс. руб.

стоимостью поиска, подбора и адаптации внешних специалистов, составляющее более 350 тыс. руб.

Менеджер ООО «Бас-тон» должен принять оптимальное управленческое решение по механизму закрытия вакантной должности, принимая в качестве ориентира, также:

временные затраты,

общую политику фирмы в вопросах продвижения персонала,

прочие внутренние факторы.

Однако, в данном контексте с экономической точки зрения наиболее эффективным будет подготовка специалиста из набранного кадрового, полученного через процедуру «центр оценки».

Таким образом, в данном параграфе мы установили, что реализации программы аттестации и оценки персонала ООО «Бас-тон» будет иметь очевидную экономическую эффективность.

Вывод по третьей главе

Таким образом, в третьей главе мы установили, что для аттестации – оценки персонала ООО «Бас-тон» выбирается метод «Assessment Center» - Центр оценки.

Проведение аттестации ООО «Бас-тон» реализуется в пять этапов, в том числе:

Первый этап – Диагностика состояния и проблемы.

Второй этап - Выявление альтернатив.

Третий этап - Оценка альтернатив.

Четвертый этап - Окончательный выбор.

Пятый этап - Реализация, контроль и обратная связь.

Реализации программы аттестации и оценки персонала ООО «Бас-тон» будет иметь очевидную экономическую эффективность.

Заключение

Таким образом, в заключении данного исследования следует сказать, что цель, поставленная во введении была достигнута, а задачи последовательно решены.

Система аттестация персонала является и элементом кадровой работы, и важнейшим инструментом в области управления кадрами предприятия, отсутствие которого делает невозможным эффективную деятельность предприятия.

В процессе анализа системы аттестации ОАО «Бас-тон» были выделены следующие проблемные моменты проблемы:

- цели процедуры аттестации являются фрагментированными и не увязанными в единую, комплексную систему, что делает их в недостаточной степени эффективным, а зачастую и просто бессмысленным;
- данная система не имеет комплексного характера включенности ни в систему кадрового менеджмента предприятия в частности, и, соответственно, не обеспечивают собой комплексной включенности системы аттестации персонала в общую систему менеджмента предприятия.

В качестве причин указанных проблем в ОАО «Бас-тон» в выделены следующие: на предприятии не используется современная номенклатура методов, осуществления процесса оценки персонала;

не в полной мере исследована передовая отечественная и зарубежная сумма опыта в проведении конкретных мероприятий в области оценки персонала;

ограниченным является выбор инструментария по оценке, проверке профессиональных и личностных качеств;

формальное отношение к разработке должностных инструкций;

отсутствие систематического анализа закрепляемости и успешности нанятых работников.

Для решения данных проблем в работе предложено в качестве наиболее приемлемого и эффективного метода оценки, применять «Assessment Center». Преимуществом метода «Assessment Center» при оценке персонала в сравнении с иными методами оценки на основании проведенного анализа литературных источников, а также изучения мнений специалистов и практики применения данного метода, является возможность снижения эмоциональной напряженности, а также негативных эмоций, которые обычно связаны с оценкой деятельности персонала. Кроме того, метод «Assessment Center» дает возможность выявить потенциал сотрудника, а также его личностные характеристики, стандартное поведение в условиях коллектива.

В результате оценки эффективности предложенных рекомендаций по внедрению метода «Assessment Center» был сделан вывод о его экономической эффективности.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации. (принята всенародным голосованием 12.12.1993), офиц. текст: М.: Юридическая литература, 2016 – 120 с.,

2. Гражданский кодекс РФ. [Принят Государственной Думой 21 октября 1994 г. N 51-ФЗ], офиц. текст: - М.: ЗаконЪ 2016 – 480 с.,

3. Трудовой кодекс Российской Федерации. офиц. текст: - М.: Юридическая литература, 2016 – 420 с.,

4. Налоговый кодекс Российской Федерации. офиц. текст, - М.: Маркетинг, 2011 – 420 с.,

5. Конвенция о защите прав человека и основных свобод. (Заключена в г. Риме 04.11.1950) (с изм. от 13.05.2004) (вместе с «Протоколом [N 1]» (Подписан в г. Париже 20.03.1952), Протоколом N 4 об обеспечении некоторых прав и свобод помимо тех, которые уже включены в Конвенцию и первый Протокол к ней (Подписан в г. Страсбурге 16.09.1963), Протоколом N 7 (Подписан в г. Страсбурге 22.11.1984)), // Электронная база «Консультант»: [Электронный ресурс], Режим доступа: : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29160/ (Обращение 16.10.2016 г.);

6. Арустамов, Э. А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие для вузов / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова.-2-е изд., испр. -М.: Дашков и К', 2014.- 331 с.

7. Багиев, Г.Л., Тарасевич, В.М., Анн, Х. Маркетинг Учебник для ВУЗов. / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн Изд. 5-ое переработанное и дополненное. М.: Экономика 2014 – 380 с.,

8. Баронин, В.К. Как не стать звездой. / В.К. Баронин // Легионер. 2002. № 12. С. 17-19,

9. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 372 с.,

- 10.Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – 563 с.,
- 11.Белкин, В.Н, Белкина Н.А. Мотивы и стимулы. / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина // Социальная защита. – 2010. – № 7. – С. 44-47.,
- 12.Большов, А.В. Менеджмент: теория и практика./ А.В. Большов. - Казань, Изд. КазГУ 2014 – 280 с.,
- 13.Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учеб. для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков ; под ред. В. И. Бусова. – М. : Юрайт, 2015. – 430 с.,
- 14.Бутакова, М. М. Экономическое прогнозирование: методы и приемы практических расчетов : учебные пособия для вузов / М. М. Бутакова.- М.:КНОРУС, 2014.-166 с.,
- 15.Валиева, О.В. Управление персоналом: конспект лекций. / О.В. Валиева – М.: Приор-Издат, 2010. – 175 с.,
- 15.Веснин, В.Р. Менеджмент - учебное пособие. / В.Р. Веснин - М: Издательство Проспект, 2015 г. - 504 с.,
- 16.Воронина, Е.В., Курашина, А.В. Формирование нормативно-правовой базы деятельности корпоративных структур в России. / Е.В. Воронина, А.В. Курашина // Правовая политика и правовая жизнь. 2007. № 4. С. 102 -106.,
- 17.Гелих, О.Я. Управление и насилие: социально-философский анализ./ О.Я. Гелих – СПб.: Книжный Дом, 2016. – 380 с.,
- 18.Гелих, О.Я., Князева, Е.Н. Управление и синергетика / 4-е изд./ О.Я Гелих, Е.Н. Князева – СПб.: Книжный Дом, 2014. – 140 с.,
- 19.Граник, И. Бизнес с понятием. / И. Граник // Коммерсантъ. 2014. № 74 С.5
- 20.Данилец, А.В. Бизнес-планирование производственного сектора. / А.В. Данилец – СПб: Изд. СПбГУЭФ – 2012 – 180 с.
- 21.Друкер, П. Менеджмент XXI века./ П. Друкер – М.: Экономика и бизнес. 2014 – 520 с.,

- 22.Дятлов, В. А. и др. Управление персоналом. /В.А, Дятлов - М.: АCADEMA, 2016. – 168 с.,
- 23.Ильин, А.И. Экономика предприятия. Краткий курс / А.И. Ильин. - Минск: Новое знание, 2015. - 236 с.
- 24.Ионова, А.Ф. Финансовый анализ: Учебник / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. - М.: Проспект, 2016. - 624 с.
- 25.Карлик, А.Е. Экономика предприятия: учебник для вузов / А.Е. Карлик, М.Л. Шухгальтер. - СПб.: Питер, 2014. - 464 с.
- 26.Касимова, Г. Ф. Вертикально-интегрированные компании как основа развития промышленных кластеров в регионе (на примере Республики Татарстан): автореф. дисс. ... канд. экон. наук, 10.03.,99. / Г.Ф. Касимова - Казань, 2008. 48 с.,
- 27.Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие. / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2013. – 80 с.,
- 28.Кибанов, А.Я. Управление персоналом учебник./ А.Я. Кибанов – М.: Инфра-М, 2013. – 448 с.,
- 29.Кириллова, Г.В. Управление персоналом: учебное пособие / Г.В. Кириллова, Н.Е. Соколова. – М: Изд-во МГОУ (Московский государственный областной университет), 2011. – 139 с.,
- 33.Королев, Л.М. Психология управления: учебное пособие. / Л.М. Королев – М.: Дашков и Ко, 2011. – 188 с.,
- 38.Мазур, И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие./ И.И. Мазур В.Д Шапиро - М.: Высшая школа, 2000. – 202 с.,
- 39.Маккей, Х., Карлоф, Б. Как уцелеть среди акул: опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. / Х. Маккей, Б. Карлоф - М.: Экономика, 2013 – 240 с.,

- 40.Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. – М: Юнити-Дата, 2012. – 222 с.,
- 41.Матвеева, Э.С. Направление совершенствования системы мотивации персонала: экономика и финансы / Э.С. Матвеева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2014. – № 4. – С. 21 – 34,
- 42.Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон и др. — М.: Изд-во Вильямс, 2012.—665 с.,
- 45.Минина, В.Н. Социология социальных проблем: аналитический обзор основных концепций / В.Н. Минина // Журнал социологии и социальной антропологии. 1999. №4. С. 145 – 149,
- 46.Минина, В.Н. Методология социального программирования. Диссертация на соискание ученой степени доктора социологических наук. / В.Н. Минина - М.: 1999 – 440 с.,
- 47.Нальгиев М.Б. Оптимизация организационных структур (на примере нефтяного бизнеса Республики Ингушетия): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. / М.Б. Нальгиев - М., 2006. – 48 с.,
48. ООО «Бас-тон». Бухгалтерский и аналитический учет предприятия.
- 50.Петров, В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия: учебник. / В.И. Петров – М.: Современное управление, 2014. – 215 с.
- 51.Пугачёв, В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие./ В.П. Пугачёв – М: Изд-во Моск. ун-та, 2014. – 235 с.
- 52.Поддубный, А. Иерархия - мать порядка. / А. Поддубный // Менеджмент роста. 2016. № 2. С. 7-10,
- 53.Райзберг, Б. А. Прикладная экономика / Б.А. Райзберг — М.: Бином, Лаборатория знаний, 2013.—318 с.,
- 54.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник./ Г.В. Савицкая – Минск: Инфра, 2015. – 384 с.
- 57.Сиротина, Т.П. Экономика и статистика предприятия / Т.П. Сиротина. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2014. - 200 с.,

- 59.Тихонов, А. В. Об институализации управления в современной России./ А.В. Тихонов // Управленческое консультирование № 1 2010 [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ob-institutsionalizatsii-upravleniya-v-sovremennoy-rossii> , (Обращение 18.09.2016 год),
- 60.Тихонов, А.В. Основания социологии управления./ А.В. Тихонов - М.: Гуманитарий, 2013. - 48 с.,
- 61.Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – СПб: Питер, 2015.— 494 с.,
- 62.Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М, 2013— 342 с.,
- 63.Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – СПб: Питер, 2012. – 442 с.,
- 64.Хунгуреева, И.П. Экономика предприятия: Учебное пособие / И.П. Хунгуреева и др. – Улан-Удэ.: Изд-вл ВСГ ТУ, 2004. - 240 с.,
- 65.Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2011. – 400 с.,
- 66.Шапиро, С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: монография. / С.А. Шапиро– М.: Изд-во РХТУ им Д.И. Менделеева, 2016. – 195 с.,
- 67.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации./ С.В. Шекшня - М.: Экономика 2015 - 355 с.
- 68.Экономика предприятия. Ч. 1 и 2: Учебное пособие / П.Ф. Парамонов и др. – Краснодар.: КГАУ, 2014. - 331 с.,
- 69.Экономика и статистика фирмы: Учебник/ Под ред. Ильенковой С.Д. - М.: Финансы и статистика, 2015.-240 с.,
- 70.Экономика предприятия./ Под ред. Ф.К.Беа, Э.Дихтла, М.Швайцера. - М.: ИНФРА - М, 2012.-928 с.,