

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПЕТРА ВЕЛИКОГО
Институт «Торгово-экономический университет»
Кафедра «Менеджмента»

РАБОТА ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ А.А. Курочкина

« ____ » _____ 2016 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема: «Разработка системы оценки персонала на предприятии»

38.03.02 – Менеджмент

Выполнил студент: гр. 337031/20

В.А. Кузнецова

Руководитель: ассистент

А.Е. Карманова

Санкт-Петербург

2016

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы оценки персонала предприятия	6
1.1 Основные понятия оценки персонала, и ее критерии	6
1.2 Аттестация как процедура оценки персонала	15
1.3 Критерии аттестации персонала	25
Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности и системы оценки персонала ООО «Питер-кар+»	29
2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия	29
2.2 Анализ системы оценки персонала	41
Глава 3. Разработка системы оценки персонала	44
3.1 Рекомендации по формированию системы оценки персонала	44
3.2 Разработка системы аттестации персонала	51
Заключение	57
Библиография	59
Приложения	61

Введение

Современным организациям, действующим в непрерывно изменяющейся бизнес - среде, для достижения стоящих перед ними целей необходимо постоянно модернизировать и актуализировать инструменты своей хозяйственной деятельности. Степень реализации целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно используются организационные ресурсы.

Проблема управления персоналом остро стояла еще в советское время, когда предприятия работали по системе государственного заказа, и необходимо было четко выполнять имеющиеся нормы. Для соблюдения этих условий необходимо было осуществлять постоянный контроль работников в каждом подразделении. Существовали различные системы оценки труда, которые включали в себя принципы поощрения и наказания сотрудников за достижения или неудачи в трудовом процессе.

Инструментом, позволяющим определить полноту использования всех сотрудников, является система оценки персонала. Современные российские методики оценки персонала устаревают, не успев родиться. Оценка персонала стала заработком для «бывших советских» психологов и кадровых работников. Объектом при проведении оценки зачастую являются системность, нестандартность и динамичность мышления, способность к убеждению и сотрудничеству, способность к самоорганизации, адаптивность, готовность к обучению и так далее.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Однако наиболее распространенной является система аттестации персонала. Проблеме разработки и проведения аттестации персонала, руководители российских компаний уделяют все больше внимания. Спектр

тем, волнующих работодателей в этой области, варьируется - от вопросов «Что такое аттестация и нужна ли она моей компании? Оправданы ли затраты на ее проведение: временные, финансовые?» до вопросов «Как юридически грамотно провести аттестацию? И что делать с полученной информацией?».

Другой стороной участвующей в аттестации является работник. Наиболее частые вопросы, которые волнуют сотрудников, касаются последствий аттестации, а также юридической правомочности результатов аттестации.

На взгляд автора, на сегодняшний день на предприятиях возможности аттестации используются не в полной мере. А иногда, при незнании юридических аспектов аттестации или несоблюдении таких принципов, как объективность оценки, данная процедура может принести в целом негативный результат для компании в виде конфликтов и неоправданных временных затрат.

Данная выпускная квалификационная работа посвящена разработке системы оценки персонала на предприятии торговли.

Объект исследования - торговое предприятие ООО «Питер-кар+».

Предмет исследования - система оценки персонала.

Цель исследования - разработать эффективную систему оценки персонала на предприятии ООО «Питер-кар+»

В связи с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть основные понятия оценки персонала;
- изучить методы оценки персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Питер-кар+»;
- рассмотреть действующую систему оценки персонала на исследуемом предприятии;
- разработать эффективную систему оценки.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам системы оценки и аттестации персонала. Она содержит обзор литературы по проблеме и посвящена вопросам оценки персонала, а также описанию критериев их проведения.

Вторая глава содержит организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Питер-кар+», а также анализ действующей системы оценки персонала на предприятии.

Третья глава посвящена разработке эффективной системы оценки персонала для исследуемого предприятия.

В данном исследовании использованы труды отечественных и зарубежных авторов, а также бухгалтерский баланс (форма 1), и отчет о проблемах и убытках (форма 2) ООО «Питер-кар+» за 2014, 2015 гг.

Глава 1. Теоретические основы оценки персонала

1.1 Основные понятия оценки персонала, и ее критерии

Оценка персонала - это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений. Оценка может быть формальной и неформальной. Она может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании. Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие, задачи, не обязательно связанные напрямую со стандартами работы. При любой оценке нельзя исключить человеческую природу. И начальник, и подчиненный – живые люди. Повлиять может многое – внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли. Оценка осуществляется с определенной целью по заданным критериям и стандартам выполнения работы. Снижается субъективизм, процесс вызывает меньше эмоций и напряжения [18].

Оценка персонала занимает особое место в системе управления организацией. Она является информационной основой принятия целого комплекса стратегических решений, важным инструментом мониторинга состояния и перспектив развития предприятия. Оценке отводится роль связующего звена в системе стратегического управления организационными процессами. На ее основе руководство предприятие получает персонифицированную информацию о ходе запланированных процессов, разрабатывает меры по проведению необходимых корректировок, определяет ресурсный потенциал преобразований.

Процесс оценки деятельности персонала следует рассматривать как составной элемент системы контроля организации. Оценка персонала является процессом определения вклада работника или группы в достижение целей организации, обеспечивающий получение информации для принятия

решений и проведения корректировок в направлении оптимизации функционирования трудового коллектива.

Оценка деятельности персонала включает следующие элементы [19]:

- субъект оценки - специалист или группа специалистов, производящих оценку;
- объект оценки - работник или группа работников, деятельность которых оценивается;
- предмет оценки - аспект деятельности работника или группы, подлежащей оценке;
- критерии оценки - признаки, отобранные для проведения оценки;
- показатели оценки - характеристики критерия оценки, которые могут быть измерены или идентифицированы;
- стандарты оценки - значение или описание показателя оценки, степень соответствия которому идентифицируется в процессе оценки;
- методы оценки - способы проведения оценки;
- процедура оценки - последовательность шагов, реализуемых в процессе проведения оценки.

В соответствии с содержанием решаемых с помощью оценки задач различают комплексную оценку персонала и оценку, проводимую по отдельным направлениям его деятельности [14].

По времени проведения различают постоянную и периодическую оценку.

Постоянная оценка осуществляется прямым руководителем, в функции которого входит постоянное наблюдение за работой персонала и обеспечение условий для его эффективной деятельности. В качестве оценочных показателей используются чаще всего показатели результативности и дисциплины труда.

Периодическая оценка проводится для подведения итогов работы персонала за определенный период - месяц, квартал, полугодие, год. Результаты должны всесторонне охарактеризовать деятельность работника,

установить соответствие деятельности установленным стандартам, определить условия и направление совершенствования труда персонала. Материалы данной оценки используются для принятия решений на уровне организации по корректировке планов, системам оплаты труда, начислениям стимулирующих выплат, внесением изменений в организационную структуру и прочее.

Время проведения проверки конкретного работника определяется чаще всего стажем его работы в данной организации.

В соответствии с субъектами оценки различают следующие ее виды [23]:

- самооценка;
- оценка, производимая непосредственным руководителем;
- оценка коллег по взаимодействию внутри коллектива;
- оценка, проводимая подчиненными;
- оценка, проводимая субъектами внешнего взаимодействия;
- оценка, проводимая специально назначаемой комиссией;
- оценка, проводимая специально приглашенными экспертами.

В соответствии с объектом оценки различают индивидуальную оценку работника и групповую. Диагностика группы проводится при изучении механизмов формирования, функционирования и развития командной работы, при исследовании других аспектов групповой динамики. Групповая оценка проводится, когда нельзя оценить отдельного работника по тому или иному показателю. Поэтому проводится оценка всей группы, по ряду косвенных критериев определяется роль работника в достижении показателя.

Кроме оценки, система управления персоналом включает в себя также следующие компоненты [26]:

- *Анализ работы.* Знание и понимание того, что и как сотрудник должен делать на рабочем месте, как он взаимодействует с коллегами и в каких условиях. Любую оценку на рабочем месте следует производить в соответствии с существующими рабочими требованиями.

- *Планирование персонала.* Приведение в соответствие планов организации и имеющихся человеческих ресурсов, в зависимости от поставленной цели можно оценить потенциал сотрудников, возможности роста производительности труда, потребность в обучении и т.п. – т.е. факторы, которые необходимы для того, что бы достичь поставленных задач.
- *Прием на работу.* Через определенный период времени (по окончании испытательного срока) новичка оценивают.
- *Обучение и развитие.* Традиционная задача многих компаний – составить план обучения персонала. При этом план должен сочетать интересы организации и реальные потребности сотрудников.
- *Заработная плата.* Во время оценки не определяется структура заработной платы. Структура заработной платы и компенсационного пакета – самостоятельный проект. Оценка позволяет определить, как в рамках существующей структуры изменить индивидуальную оплату труда в соответствии с показателями работы.
- *Мотивация и коммуникации.* Работнику предоставляется возможность общения со своим руководителем, во время которого подводятся итоги работы за определенный период, отмечаются достижения и недостатки (а также пути их преодоления). Руководитель, в свою очередь, получает так называемую обратную связь, т.е. узнает мнение работника о текущей ситуации и планах на будущее.
- *Увольнение.* Оценка помогает собрать информацию для взвешенного принятия решения об увольнении сотрудника из компании. Вследствие этого предприятия стараются создавать специальную систему оценки персонала.

Разработка такой системы оценки персонала организации - это область управленческой деятельности, требующая профессионализма и творчества. От качества проектных решений зависит реализация практически всех элементов торгово-технологического процесса. Результативность оценки

определяется не только ее грамотным дизайном. Не менее важным является качество ее проведения. Для этого все менеджеры организации должны быть обучены эффективным методам оценки персонала, и соответствующим образом стимулироваться [22].

Если руководство компании не знает точно, чего оно хочет добиться, персонал не сможет внести свой вклад в достижение важнейших организационных целей, так как подчиненные не знают наверняка, каковы эти цели.

Оценка рабочих показателей персонала призвана способствовать достижению пяти основных групп таких целей [17]:

- административные цели;
- оценка качества управленческой деятельности;
- предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации;
- развитие работников;
- совершенствование процесса управления персоналом.

Обычно используется общая (интегральная) оценка каждого работника, помогающая сравнивать работников друг с другом.

Для получения таких интегральных оценок можно использовать:

- вычисление среднего арифметического всех оценок, полученных работником;
- сложение всех оценок для получения общей суммарной оценки;
- итоговую оценку можно получить сложением или усреднением «взвешенных» оценок, получаемых в результате умножения каждой оценки на определенный коэффициент, зависящий от того вклада, который вносит, по мнению экспертов, оцениваемая сторона работы в общую эффективность организации или подразделения.

Оценка качества управленческой деятельности призвана выяснить насколько успешно, и качественно решаются задачи, стоящие перед руководителями разного уровня [17].

Это следующие задачи:

- планирование деятельности и распределение ресурсов;
- управление в критических ситуациях;
- работа с документами;
- инновационная деятельность;
- делегирование;
- мотивация подчиненных;
- обучение подчиненных;
- обеспечение высокого уровня сотрудничества между руководителями и подчиненными;
- организация взаимодействия с другими подразделениями организации;
- формирование в коллективе подчиненных трудовой морали, отвечающей целям организации.

Следующим важным этапом является информирование работников о соответствии их рабочих показателей требованиям организации.

Оценка рабочих показателей в идеале призвана давать работнику обратную связь со стороны руководства о том, как он выполняет свою работу. Обратная связь призвана направлять усилия работников в нужном направлении, проявляя требования, предъявляемые к их работе, и мотивировать их к улучшению своих рабочих показателей [22].

Оценка работы и трудового поведения подчиненного, кроме всего прочего, позволяет работнику прояснить содержание своей профессиональной роли. Особенно это важно для новых работников, так как это позволяет им лучше понять ожидания руководства и стандарты выполнения работы, устанавливаемые организацией.

Для решения задач, связанных с развитием подчиненных, руководителю приходится оценивать не только рабочие показатели, но и рабочее поведение, отношение к делу, к организации и взаимоотношения с товарищами по работе. Оценивая работу подчиненных, руководитель часто вынужден учитывать их индивидуальные характеристики.

Оценка работы используется как один из методов контроля за работой персонала с целью поддержания установленных стандартов работы.

Создание эффективной системы оценки работы персонала предполагает решение следующих задач [18]:

- разработка системы оценки;
- разработка или подбор методов и процедур, которые будут использоваться для оценки работы персонала;
- разработка, согласование и утверждение соответствующей документации: положений, инструкций, бланков, форм отчетности;
- обучение руководителей;
- контроль за надлежащим использованием методов и процедур оценки работы персонала;
- сбор и хранение информации, полученной в результате проведенной оценки;
- анализ результатов оценки работы персонала и подготовка отчетов для высшего руководства.

Система оценки результативности труда должна обеспечить точные и достоверные данные. Рекомендуется создавать основу для такой системы в шесть этапов [17]:

Этап 1. Установить стандарты результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки.

Этап 2. Выработать политику проведения оценок результативности труда, т.е. решить, когда, как часто и кому следует проводить оценку.

Этап 3. Обязать определенных лиц производить оценку результативности труда.

Этап 4. Вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников.

Этап 5. Обсудить оценку с работником.

Этап 6. Принять решение и задокументировать оценку.

Одна из важнейших методических проблем – кто должен оценивать работника. В практике большинства фирм этим занимается менеджер-управляющий. Кроме него в ряде случаев этим могут заниматься:

- комитет из нескольких контролеров (преимущество - исключается предвзятость, возможная при проведении оценки одним начальником);
- коллеги оцениваемого;
- подчиненные оцениваемого работника;
- кто-то, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации;
- комбинации оценщиков: оценка контролера может быть подвержена самооценке, а также оценке подчиненных или коллег.

Проектирование системы оценки персонала предусматривает следующие этапы [19]:

Этап 1. Определение цели, предмета, критериев и объекта оценки.

Этап 2. Определение показателей и стандартов оценки.

Этап 3. Разработка методического обеспечения оценки.

Этап 4. Разработка программы оценки.

Этап 5. Обоснование эффективности внедряемой системы.

Этап 6. Разработка документального обеспечения оценки деятельности персонала.

Наиболее сложной проблемой является подбор показателей, адекватно отражающих критерии оценки. Они устанавливаются для каждой должности с учетом ее специфики и выполняемых функций. Стандарты являются составной частью системы оценки, следование которым является обязательным [20].

На современном этапе развития общества и государства одной из важнейших проблем российского трудового права является исследование и правовое закрепление определенных критериев, лежащих в основе проверки и оценки деловых качеств работника.

Главным критерием, лежащим в основе проверки и оценки деловых качеств работника, следует признать, прежде всего, профессиональный. Он предполагает выяснение таких качеств работника, наличие которых необходимо для выполнения трудовой функции согласно заключенному трудовому договору по определенной профессии, квалификации, профессии или должности.

С профессиональным критерием оценки кадров неразрывно связан моральный: добросовестность, честность, личная дисциплинированность. Особенно оба перечисленных критерия важны для оценки материально ответственных лиц.

В основу оценки личности отдельных категорий работников, наряду с уровнем профессиональной подготовки и моральными качествами, следует положить еще один важный критерий - организаторские способности. Это относится, прежде всего, конечно, к руководителям, которые организуют производственный процесс и эффективное взаимодействие членов трудового коллектива [20].

Руководитель предприятия организует производственно-хозяйственную деятельность, принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами.

В сфере управления организаторские способности руководителей считаются главным критерием оценки их личностных качеств. Поэтому к ним предъявляются достаточно жесткие требования к уровню компетентности, управленческой культуры и психологической устойчивости.

Эффективное взаимодействие в трудовом коллективе предполагает:

- качественный подбор, расстановку и эффективное использование работников;
- поддержание надлежащей трудовой дисциплины;
- организацию работы с максимальной эффективностью;
- квалификации, инициативе, наиболее эффективному труду;

- материальное и моральное стимулирование работников к творчеству, повышению профессиональной созданию работоспособного и сплоченного рабочего коллектива.

Руководителю должны быть присущи черты и интеллектуального, и социального лидера. Подобные критерии оценки личности работника присущи не только руководителям предприятий, но и руководителям всех уровней, имеющих в своем подчинении работников [25].

1.2 Аттестация как процедура оценки персонала

Одним из традиционных способов оценки деятельности работников является аттестация. Аттестация - это определение степени соответствия уровня квалификации работника квалификации выполняемой им работы (функции).

Регулярная аттестация персонала представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый его непосредственным руководителем [15].

Регулярная аттестация позволяет:

- определить и оценить знания, умения и качества работников;
- выявить, оценить и развить сильные стороны работника;
- определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением;
- определить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины;
- интегрально оценить состояние персонала предприятия.

В настоящее время аттестация персонала вновь входит в практику работы с персоналом на предприятиях. В рамках системы управления персоналом она входит в подсистему «Привлечение, отбор и оценка персонала». Аттестация проводится достаточно часто при смене владельцев

или вершущи менеджмента предприятия (в рамках оценки персонала), а также регулярно при нормальной работе предприятия.

Предприятие в лице руководителя более высокого уровня периодически оценивает своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников [14].

В Трудовом кодексе РФ, действующем с 2002 года, недостаточная квалификация работника, подтвержденная результатами аттестации, может явиться причиной расторжения трудового договора по инициативе работодателя (ст. 81). Это положение, введенное в трудовое законодательство впервые, безусловно, повышает роль аттестации персонала в трудовых отношениях и является шагом вперед в создании реального рынка труда.

Основными задачами аттестации работников являются [23]:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также переводе на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестация работников может носить регулярный и внеочередной характер (проводится по решению руководителя предприятия).

Подготовка к проведению аттестации состоит из следующих этапов:

Этап 1. Разработка и утверждение графиков проведения аттестации;

Этап 2. Определение и утверждение состава аттестационных комиссий;

Этап 3. Подготовка необходимых документов на аттестуемых работников;

Этап 4. Утверждение состава экспертных групп.

Проведение аттестации работников включает [31]:

- оценку соответствия квалификационного уровня работника квалификации выполняемой им работы (предъявляемым требованиям к работнику);
- оформление результатов аттестации;
- ознакомление аттестованного со всеми итоговыми материалами по его аттестации и принятие соответствующих кадровых решений;
- разработку планов мероприятий по итогам аттестации и осуществление контроля за их выполнением.

Как правило, аттестации не подлежат работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, и беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода их на работу.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации утверждаются руководителем предприятия и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации. В графике указываются наименование структурного подразделения, в котором работает аттестуемый, его фамилия, инициалы и должность, дата проведения аттестации и дата сдачи представлений в аттестационную комиссию с указанием ответственных лиц [20].

Аттестационная комиссия имеет следующий состав: председатель, заместитель, секретарь и члены комиссии. Сюда включается руководитель

предприятия, его заместитель, руководители функциональных структурных подразделений, представители кадровых служб, высококвалифицированные специалисты.

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия дает рекомендации по одному из направлений:

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

Аттестационная комиссия дает также рекомендации по повышению в должности, изменению должностного оклада, поощрению за достигнутые работником успехи, включению в резерв на выдвижение.

Оценка деятельности аттестуемого работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием. Аттестация и голосование проводятся при наличии не менее 1/3 числа членов утвержденного состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности. При аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый в голосовании не участвует. Голосование проводится, как правило, в его отсутствие [19].

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и характеристика хранятся в его личном деле.

В процессе аттестации учитывается, что для руководителей и специалистов кроме специальной подготовки необходимы общекультурная и мировоззренческая подготовка, в результате которых формируется

«профессиональная культура специалиста». Профессиональная культура требуется руководителям и специалистам для овладения методологией решения задач, а не просто набором конкретных методик. Для оценки качеств специалистов и руководителей, а, главное, возможности самооценки применяются различные методы.

С учетом целей аттестации можно говорить о ее составных частях - оценке труда и оценке персонала [16].

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им предприятия (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

Оценка труда - сложная система мероприятий, которая требует специального рассмотрения. Это мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решать следующие кадровые задачи [25]:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- организовывать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо [12]:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

В таблице 1.1 представлены основные уровни оценки труда на предприятиях.

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также реальных возможностей для оценки перспектив роста.

Таблица 1.1 - Основные уровни оценки труда

Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день. Один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям. Обсуждение	Обратная связь с оцениванием с целью модификации поведения и обучения
2. Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям. Результаты труда	Обратная связь с оцениванием с целью модификации поведения и обучения
3. Оценка потенциала	Разовая. Перманентная.	Интервью. Обсуждение. Тестирование. Центр оценки	Определение перспективы и разработка совместных целей. Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

Оценка персонала предполагает:

- диагностику уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценку перспектив эффективной деятельности;
- оценку роста;
- ротацию.

Главным препятствием для объективной аттестации зачастую является отсутствие учета соответствующих данных в организациях.

Одним из наиболее перспективных путей повышения объективности аттестации считается организация в рамках аттестационной кампании конкурсов, позволяющих не только оценить кандидатов на должность или деловые качества специалистов, но и дополнительно повысить эффективность производства, заинтересовать людей в результатах работы, ускорить внедрение новых разработок. В некоторых организациях конкурсы проводятся на замещение вакансий по всем должностям линейных руководителей [24].

Саму аттестацию следует проводить поэтапно, начиная со специалистов (желательно одной профессии), отработывая методику по мере выполнения процедуры. Во всяком случае, люди легче приспосабливаются к аттестации, если она проводится постепенно, формируя положительное общественное мнение и снимая психологический барьер.

Аттестацию следует начинать с подразделений, где достаточно сильный состав сотрудников. Это позволит, во-первых, научить людей проводить аттестацию на положительных примерах, а, во-вторых, создает эталон оценки, который будет поддерживать требования к аттестуемым на высоком уровне.

Умение производить оценку требует подготовки, поэтому успех аттестации заключается прежде всего в квалификации аттестационной

комиссии, экспертов и лиц, составляющих аттестационные документы. Причем важна как профессиональная квалификация этих людей, так и их подготовленность к процедуре оценки. Подготовка аттестующих является основой любой аттестационной программы. Для этой цели служит как распространение специальных руководств и инструкций, так и проведение семинаров, консультаций для обучения аттестующих.

При обучении надо обратить внимание аттестующих на то, что оценку необходимо основывать на фактах, а не на мнениях, быть готовым обосновать оценку примерами и доказать ее справедливость. Необходимо также достичь единого представления у аттестационной комиссии об оценке того или иного качества аттестуемого. У всех субъектов аттестации должны быть возможность и желание проконсультироваться в сложных ситуациях по поводу оценки того или иного специалиста для ее максимальной объективности. Обязательный контроль за объективностью оценок со стороны специальной комиссии должен сопровождаться поощрением за их качество [24].

Не нужно накапливать аттестационные материалы сверх меры в попытках обеспечить большую объективность оценки, иначе процедура аттестации затягивается и незаметно становится более важной, чем текущая работа. Важно не увеличивать количество оценок, надеясь, что их усреднение даст достоверный результат, а тщательно отбирать компетентных экспертов и усиливать контроль коллектива за объективностью оценок. Лучше всего предусмотреть отдельные аттестационные формы для объективной информации типа: стаж, образование, учет выходов на работу и т.д. Аттестующие легче справляются с оценкой качества специалистов, если все принципы оценки одинаковы.

Сравнение сотрудников подразделений по их аттестациям должно быть абсолютно надежным, и лучше всего не прибегать к этому способу, если есть сомнения в идентичности условий труда и профиля у двух сотрудников

разных отделов. В случае, когда такое сравнение необходимо, важно точно учитывать разницу в специфике их работы.

Значимость оценочных баллов относительна. Цифры придают аттестации вид большей объективности и надежности, чем она имеет, поэтому возможен случай, когда два специалиста с совершенно разным качеством работы наберут одно и то же итоговое количество баллов. Для таких случаев целесообразно, так же как и для спорных, заложить в процедуру аттестации вынесение окончательного решения на суд коллектива или применить балльно-коэффициентные методы. Логический анализ результатов по каждому аттестуемому может быть подменен простым механическим сравнением обобщенных коэффициентов [27].

В качестве одного из путей решения этой проблемы можно предложить занесение средних экспертных оценок каждого аттестуемого в виде графиков в специальные карты-бланки, в которых фоном для индивидуальных оценок служит поле распределения средних оценок, полученных всеми аттестуемыми данной категории по каждому из оцениваемых качеств. Одновременно индивидуальные оценки можно сравнивать с нормативными для каждой должности, которые необходимо предварительно найти с помощью экспертных методов.

При аттестации необходимо особое внимание уделять тем требованиям, которые будут исполняться в рабочем порядке. Нельзя делать выводы о несоответствии сотрудника на основе низкой оценки тех его качеств, которые не требуются для работы, выполняемой им в настоящее время. Такие оценки можно принимать во внимание только при решении вопроса о потенциальных перемещениях и зачислениях в резерв на выдвижение.

Молодые специалисты должны оцениваться в 2 - 3 раза чаще остальных сотрудников (не реже одного раза в полгода).

При проведении аттестации руководящего состава необходима большая подготовительная работа с ним. Аттестация руководящего состава и

специалистов поможет определить не только то, как аттестуемый справляется со своими обязанностями, но и в какой помощи он нуждается, дает возможность определить пути его дальнейшего использования, составить перспективные планы повышения квалификации и расстановки руководящих кадров [31].

Руководитель должен быть квалифицированным и компетентным специалистом, в совершенстве знать особенности производства, технику, иметь определенное образование.

Хорошим опытом оценки эффективности аттестации является анонимный экспресс-опрос сотрудников об удовлетворенности или неудовлетворенности итогом аттестации. Его следует производить после каждой аттестации в целях доработки процедуры и методики на будущее.

В последнее время в России начинает применяться система оценки персонала, принятая в западных фирмах. В отличие от российских систем аттестации работников она включает (и начинается) самооценку. Самооценка позволяет самому сотруднику оценить свои сильные и слабые стороны и скорректировать их при необходимости. Кроме того, самооценка добавляет в оценку сотрудника психологические моменты, т.к. позволяет руководителю понять, адекватно ли сотрудник оценивает себя (а иногда и раскрыть сотрудника с неизвестной для руководителя стороны). Подобная аттестация проводится один раз в год, после окончания календарного года.

Для небольших предприятий с численностью персонала 100 - 150 человек при смене собственника также желательно проводить аттестацию персонала. Она проводится по упрощенной схеме, и аттестацию следует проводить для всего персонала, а не только для руководителей [22].

1.3 Критерии аттестации персонала

При проведении аттестации исходят из следующих основных принципов [23]:

- законность;
- равное право граждан на любую должность в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой без какой-либо дискриминации;
- профессионализм и компетентность;
- гласность;
- экономическая, социальная и правовая защищенность;
- ответственность за ненадлежащее исполнение своих должностных полномочий.

Оценку квалификационного уровня работника следует осуществлять комплексно и основываться на учете специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе.

Методические рекомендации по проведению аттестации персонала организаций являются нормативным документом, в котором рассматриваются вопросы организации и проведения аттестации, рекомендуемые приемы и средства аттестации, а также приведены образцы применяемых форм.

Оценку профессиональной компетенции сотрудников производят по следующим факторам:

- уровень специального образования;
- опыт работы в данной должности;
- опыт работы по специальности;
- развитие общих и специальных знаний в системе повышения квалификации;
- стаж работы в данной организации, который отражает знание сотрудником конкретных особенностей и условий производства;

- периодичность повышения квалификации, т.к. полученная специалистом информация быстро устаревает и должна обновляться не менее чем один раз в пять лет [17].

При разработке перечня критериев целесообразно по каждому элементу оценки выделить небольшое количество признаков (не более 4 - 5), но достаточное для оптимального учета особенностей личности аттестуемого. Эти признаки будут носить обобщенный характер и целесообразно конкретизировать их удельный вес для каждой категории сотрудников с помощью коэффициентов, определяемых различными методами. Также необходимо, чтобы каждый из отобранных факторов поддавался прямому или косвенному измерению.

В качестве хорошо отработанной системы критериев для оценки специалистов можно использовать разработку специалистов Института труда Министерства труда и социального развития. В состав критериев входят профессиональная компетентность, способность четко организовать и планировать свой труд, сознание ответственности за выполняемую работу, самостоятельность при выполнении задания, способность решать новые вопросы, работоспособность, коммуникативные навыки. Это первый блок критериев - оценка деловых качеств работника [21].

Второй блок - оценка трудового вклада - состоит из следующих признаков: количество выполненных плановых и внеплановых работ, качество выполняемых работ, соблюдение сроков выполнения заданий. В качестве учитываемых критериев используются: степень новизны в работе и элемент творчества, сложность проектируемых технологических процессов или конструкторских разработок, разнообразие выполняемых работ или многопрофильность специалиста, масштабы и сложность делегированных сотруднику функций руководства, степень ответственности, зависящая от характера служебных обязанностей.

Комплексная оценка специалиста, включающая количественные характеристики перечисленных блоков, есть алгебраическая сумма оценок

деловых качеств (L1), скорректированная на коэффициент профессионально-квалификационного уровня (K1), и практических результатов деятельности (L2), скорректированных на коэффициент сложности трудовых функций аттестуемого (K2). Общая оценка в этой методике определяется по формуле 1.1:

$$L = L1 \times K1 + L2 \times K2, \quad (1.1)$$

Существует также эффективная методика, которая включает в состав критериев балльной оценки эффективности трудового вклада следующие показатели [14]:

- степень сложности, качество, объем выполняемых работ;
- использование рабочего времени;
- элементы новизны и творчества в работе;
- отношение сотрудника к повышению профессионально-квалификационного уровня;
- активность в общественной жизни;
- корректность и тактичность во взаимоотношениях, культура поведения.

Выбор тех или иных факторов оценки сотрудников во многом зависит от метода, положенного в основу аттестации. Управленческая практика насчитывает десятки различных форм и способов аттестации специалистов. Обычно выделяют три группы методов аттестации и деловой оценки:

- методы описательного характера;
- комбинированные методы;
- псевдоколичественные способы оценки.

Оценочная шкала работника при аттестации персонала предприятия может быть построена по-разному. Основными вариантами оценочных шкал являются:

- а) уровень соответствия показателя предъявляемым требованиям:
- соответствует - не соответствует;
 - выше - соответствует - ниже;

б) качественная оценка качеств работника:

- низкая - средняя - высокая;

в) количественная балльная оценка качеств работника.

Проводя аттестацию, руководство компании и служба персонала ждут ответов на следующие вопросы [24]:

Каков кадровый потенциал компании?

Есть ли избыток или наоборот, недостаток работников в тех или иных секторах?

Кто из сотрудников «дозрел» до перехода на более высокую должность внутри компании? Кто «дозреет» в ближайшее время?

Кто недоволен своим положением в компании и подумывает о переходе на другую работу (может, даже к конкурентам)? Кто совершенно не справляется с работой?

Чей потенциал раскроется в полной мере и принесет доходы компании лишь при переходе в другой сектор деятельности?

Нуждаются ли сотрудники в повышении квалификации?

Нужно ли пересматривать систему вознаграждений (сетку зарплат и бонусов)?

Необходим ли пересмотр системы мотиваций, как материальных, так и нематериальных?

Все ли сотрудники приемлют сложившуюся корпоративную культуру, или нужна корректировка каких-то аспектов (ослабление или усиление контроля за опозданиями, к примеру)?

Таким образом, изучив различную экономическую литературу, автор определил для себя основные понятия оценки и аттестации персонала и согласен с мнениями многих исследователей, что выбор метода (методов) оценки, наилучшим образом отвечающего поставленным целям, рабочим условиям и потребностям организации и сложившейся в ней организационной культуре - это сложнейшая задача.

Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности и системы оценки персонала ООО «Питер-кар+»

2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия

В данной выпускной квалификационной работе рассматривается торговое предприятие, занимающееся торговлей ювелирными изделиями. Организационно-правовая форма рассматриваемого предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников, в свою очередь, участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество распределяет свою чистую прибыль между участниками один раз в год по решению общего собрания участников. Часть прибыли, предназначенная для распределения между его участниками распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества.

Основными видами деятельности общества являются:

- торговая торгово-закупочная деятельность;
- производство и реализация продукции производственно- технического назначения, товаров народного потребления;
- разработка рекламной (печатной, аудиовизуальной и др.) продукции и ее распространение и другие.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Основной целью Общества является получение прибыли. Деятельность общества направлена также на создание дополнительных рабочих мест, сокращение безработицы, развитие социальной инфраструктуры города и области.

Генеральный директор ООО «Питер-кар+» вместе с его учредителями являются владельцами уставного капитала. К компетенции Генерального директора Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, кроме вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Совета директоров Общества. Генеральный директор Общества организует выполнение решений Совета директоров Общества.

Генеральный директор Общества без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

Разнообразие деловых партнеров позволяет предложить максимально широкий ассортимент украшений из платины, золота, серебра. Кроме того, предприятие не останавливается на достигнутых позициях и продолжает привлекать к сотрудничеству новых поставщиков, благодаря чему коллекции драгоценных украшений в витринах магазинов постоянно обновляются, учитывая возрастающие требования взыскательного покупателя.

Покупатель может быть уверен в гарантированном качестве любой продукции, приобретаемой в каждом из магазинов. Выполнение этого условия строго соблюдается товароведомы – специалистами высокой квалификации с многолетним опытом.

Прежде чем начать анализ хозяйственной деятельности исследуемого предприятия, рассмотрим, что происходит на рынке ювелирных изделий, кто является конкурентами, поставщиками.

На рынке ювелирных изделий в настоящее время активно ведут свою деятельность такие сети как: «Ювелирная сеть 585», АООТ «Русские самоцветы», «Яшма Золото», «Ювелиртог», «14 Карат».

«Ювелирная сеть 585». Развитие сети происходит за счет оборотных средств и займов. Около 70% помещений арендованы у собственников. Часть помещений находится в собственности ООО. Компания развивает три

формата ювелирной торговли: на торговой площади до 50, 80 и 150 м². Магазины расположены во всех районах города рядом со станциями метро.

По данным независимых маркетинговых исследований, доля продаж «Ювелирной сети 585» составляет порядка 20% от общего объема реализации ювелирных изделий в Петербурге. Сейчас разрабатывается стратегический план по освоению регионов. Ориентировочно он будет осуществлен через полгода.

ООО планирует привести все магазины к единому стандарту и открыть в каждом районе Петербурга ювелирные центры площадью 150 м². Компания занимается розничной торговлей новыми ювелирными изделиями, скупкой у населения и реализацией бывших в употреблении ювелирных изделий, а также ломбардной деятельностью и оказывает услуги ювелирных мастерских. В общем объеме реализации доля торговли новыми ювелирными изделиями составляет 80%, доля торговли бывшими в употреблении изделиями - 12%, ломбардная деятельность - 8%.

Владельцам «Ювелирной сети 585» также принадлежат шесть интерьерных супермаркетов MESTO. Ежегодный оборот рынка ювелирной продукции составляет около 8 млрд. рублей. Рост продаж - до 30%.

АООТ «Русские самоцветы». По итогам рейтинга компаний «Деловой Петербург – 50» АО «Русские самоцветы» заняло 12-е место по величине капитализации. В настоящее время на предприятии отмечается некоторое снижение объема продаж (по сравнению с наиболее благоприятными для Общества 1995 и 1996 годов) и довольно устойчивым финансовым положением. По итогам 1997 года АО «Русские Самоцветы» присужден Гран-при Америки «За качество и сервис».

АО «Русские самоцветы» является одним из крупнейших производителей ювелирных изделий в РФ с объемом производства порядка \$85 млн. Спецификой отрасли является постоянная смена номенклатуры производимых изделий, связанная с постоянными колебаниями спроса на тот или иной вид продукции. АО уделяет серьезное внимание расширению

рынков сбыта и маркетингу, но существующие производственные мощности загружены еще не полностью и позволяют наращивать объемы выпускаемой продукции.

Деятельность АО «Русские самоцветы» не ограничивается производством ювелирной продукции. Предприятием создана торговая сеть, реализующая ювелирные украшения как производства АО «Русские самоцветы», так и других производителей. В настоящее время Общество является собственником двух торговых точек в Санкт-Петербурге, магазинов в Москве и Новосибирске. В ближайшее время АО планирует открыть два новых магазина в Санкт-Петербурге.

«Яшма Золото». Холдинговая компания «ЯШМА» - одно из крупнейших на современном российском рынке специализированных предприятий, занимающееся производством и продажей ювелирных украшений. Компания открывает новое направление - производство наручных женских и мужских часов с использованием российских и швейцарских механизмов. На сегодняшний день потребителю предлагается более 200 уникальных моделей часов на золотых и кожаных браслетах.

Спустя некоторое время было создано еще одно предприятие, специализирующееся на изготовлении эксклюзивных дорогих украшений с бриллиантами ручной работы, — «Стелла-Эксклюзив».

Так создавалась компания «Ювелирный дом Яшма» - крупнейшее российское объединение, уникальное по своим производственным данным, площадям и мощностям. Но перед руководством компании встала новая задача: сделать так, чтобы выпускаемая продукция была доступна максимально широкому кругу потребителей по всей стране. Эта задача была успешно решена в 2001 году. В результате объединения «Ювелирного дома Яшма» и крупной розничной сети была организована новая розничная сеть, которая получила название «Яшма Золото».

Сегодня «Яшма Золото» занимает лидирующие позиции на российском рынке, предлагая уникальный ассортимент ювелирных украшений и

предметов интерьера по ценам производителя в более чем 200 магазинах по всей стране.

Еще одно важное преимущество холдинга — принципиальная ценовая политика. В отличие от многих компаний, работающих на отечественном ювелирном рынке, розничная сеть «Яшма Золото» не является посредником между продавцом и конечным потребителем, а фактически представляет собой единый торговый отдел заводов, где покупатель получает товары по ценам завода - изготовителя, без торговых наценок.

«14 Карат». Является развитой сетью из двадцати ювелирных магазинов, расположенных в элитных торговых комплексах Санкт-Петербурга. С мая 2003 года «14 КАРАТ» входит в состав Ассамблеи Ювелиров Санкт-Петербурга.

Под торговой маркой «14 КАРАТ» представлены 20 ювелирных салонов, в которых имеется широкий ассортимент украшений из серебра 925 пробы и золота 585 пробы с драгоценными, полудрагоценными и синтетическими вставками ведущих российских фирм-производителей.

В магазинах представлен достаточно широкий ассортимент ювелирных изделий ведущих фирм российских производителей таких, как: «Адамант», «Адамас», «Алмаз-Холдинг», «Даймонд-Дизайн», «Кахолонг», «Арт-Фацет», «Инталия», «Эстет», «Вальтера», «Рифеста», «Садко», «Платина», «Золотов», «Роза», «Бронницкий ювелир», «МЭЮЗ », «Камея», «Красцветмет», «Элит», «Эдем», «Золотой рай», «Алорис» и многих других.

Отличительной чертой сети магазинов «14 КАРАТ» является демократичность цен и интересный модельный ряд, привлекающие в наши магазины покупателей, которые становятся нашими постоянными клиентами.

ОАО «Ювелирная торговля Северо-Запада». Это динамично развивающаяся многопрофильная компания, объединившая ювелирное производство, ломбард, охранное предприятие, мастерские и целую сеть торговых предприятий, способствующая наиболее полному и качественному

удовлетворению спроса на ювелирные изделия отечественного и зарубежного производства.

Способствуют расширению деловых связей компании стабильное развитие бизнеса и прочный авторитет среди партнеров. В 2000 году было открыто собственное ювелирное производство, осуществляющее полный цикл обработки металла – от слитка до изделия. Предприятие собрало самых опытных ювелиров, результаты работы которых в полной мере можно назвать произведениями искусства, которые радуют и приверженцев классических традиций, и любителей авангарда.

ООО «Питер-кар+» на рынке ювелирных изделий работает сравнительно недавно, около 10 лет. В состав общества входит 3 магазина, ассортимент продаваемой продукции насчитывает свыше 5 тыс. наименований.

В каждом магазине ООО «Питер-кар+» имеется современное видео наблюдение. Рекламная деятельность ООО «Питер-кар+» осуществляется с помощью щитов, тумб, буклетов, газет, а также общество принимает участие в ежегодных ювелирных выставках.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО «Питер-кар+» (рисунок 2.1.). Организационная структура предприятия состоит из функциональных подразделений и служб, каждая из которых имеет определенные права и обязанности. Они реализуют как оперативные, так и вспомогательные функции.

К оперативным функциям относятся функции, непосредственно связанные с основной деятельностью универмага (реализация товаров). Координирует и осуществляет основную деятельность семь управлений по закупке и продаже товаров, в состав которых входят:

- коммерческий аппарат в лице начальника управления;
- два заместителя начальника управления;
- товароведы по закупке товара;
- товарные склады и секции.

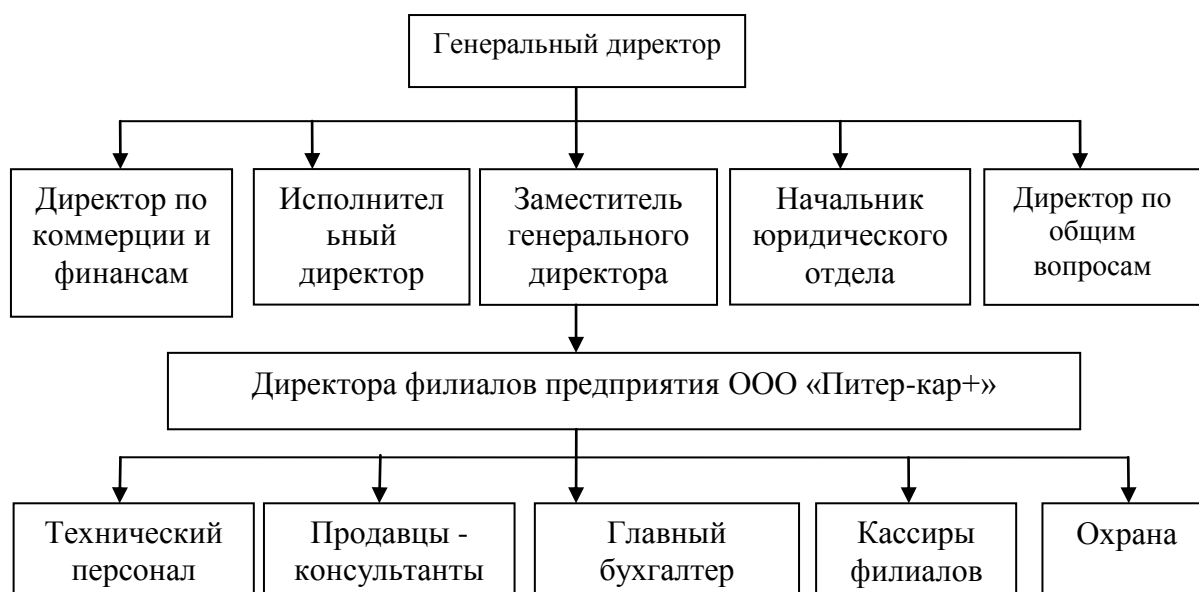


Рисунок 2.1 - Организационная структура предприятия ООО «Питер-кар+»

Основной деятельностью предприятия является: розничная торговля золотыми ювелирными изделиями.

Обязанности персонала:

Главный бухгалтер формирует учетную политику исходя из специфики условий хозяйствования, структуры, размеров, отраслевой принадлежности и других особенностей деятельности организации. Руководит формированием информационной системы бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета, обеспечивает предоставление информации внутренним и внешним пользователям. Организует работу по ведению регистров бухгалтерского учета, исполнению смет расходов, учету имущества, обязательств, основных средств, материально-производственных запасов, денежных средств, финансовых, расчетных и кредитных организаций, издержек производства и обращения, продажи продукции, выполнения работ (услуг), финансовых результатов деятельности организации. Обеспечивает своевременное и точное отражение на счетах

бухгалтерского учета хозяйственных операций, движения активов, формирования доходов и расходов, выполнения обязательств. Обеспечивает контроль за соблюдением порядка оформления первичных учетных документов. Организует информационное обеспечение управленческого учета, учет затрат на производство, составление калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), учет по центрам ответственности и сегментам деятельности, формирование внутренней управленческой отчетности.

Возглавляет работу:

- по подготовке и утверждению рабочего плана счетов бухгалтерского учета;
- по подготовке и утверждению форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, форм внутренней бухгалтерской отчетности в соответствии с требованиями Госкомстата России;
- по обеспечению порядка проведения инвентаризации и оценки имущества и обязательств, документальному подтверждению их наличия, состояния и оценки;
- по организации системы внутреннего контроля за правильностью оформления хозяйственных операций, соблюдением порядка документооборота, технологии обработки учетной информации и ее защиты от несанкционированного доступа.

В соответствии с требованиями Налогового кодекса РФ обеспечивает своевременное перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в кредитные организации, средств на финансирование капитальных вложений, погашение задолженностей по ссудам.

Обеспечивает контроль за расходованием средств фонда оплаты труда, организацией и правильностью расчетов по оплате труда работников.

Обеспечивает соблюдение финансовой и кассовой дисциплины.

Организует работу с Налоговой инспекцией, Пенсионным фондом, Фондами социального страхования, обязательного медицинского страхования и т. д.

Участвует в оформлении документов по недостаткам, незаконному расходованию денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы.

Обеспечивает составление отчета об исполнении бюджетов денежных средств и смет расходов, подготовку необходимой бухгалтерской и статистической отчетности, представление их в установленном порядке.

Обеспечивает сохранность бухгалтерских документов и сдачу их в архив в установленном порядке.

Оказывает методическую помощь руководителям подразделений и другим работникам организации по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и анализа хозяйственной деятельности.

Руководит работниками бухгалтерии, организует работу по повышению их квалификации. Принимает участие в проведении финансового анализа и формирования налоговой политики на основе данных бухгалтерского учета и отчетности, в организации внутреннего аудита; готовит предложения по улучшению деятельности организации, устранение потерь и непроизводительных затрат.

Товаровед ведет работу по насыщению магазина товаром.

Оптовыми закупками занимается офис. Отбором и качеством товара занимается товаровед. Товар проходит предпродажную подготовку: разбраковка, маркировка, браковка, сортировка по группам.

Так же товаровед может принять от покупателя заявку на определенные изделия по каталогу.

Обязанностями продавцов – консультантов – кассиров является:

- консультирование покупателей

- помощь покупателям в выборе ювелирных изделий и просмотре качества товара
- предоставление товароведу информации о необходимых, дополнительных, поставках товара, по мере его выбытия
- осуществляет операции по отражению на (в) ККМ всех полученных от покупателей денежных сумм в соответствии с руководством по эксплуатации для соответствующего типа контрольно-кассовых машин.
- определяет для каждого покупателя общую сумму покупки по показанию индикатора контрольно-кассовой машины или с помощью счетного устройства и сообщает ее покупателю.
- получает от покупателя денежные средства за приобретаемые товары согласно сумме, называемой покупателем или указанной в ценниках, с соблюдением следующего порядка:
 - а) четко называет сумму полученных денег и кладет полученные от покупателя деньги на виду у покупателя отдельно от любых (иных) денег;
 - б) пробивает на контрольно-кассовой машине чек;
 - в) называет сумму причитающейся покупателю сдачи, убирает полученные от покупателя деньги в кассу и выдает покупателю сдачу вместе с чеком (бумажные купюры и разменная монета выдаются одновременно).
- выдает деньги по возвращаемым покупателями чекам только при наличии на возвращаемом чеке подписи Генерального директора или Заместителя Генерального директора. Возврат денег производится только по чеку, выданному в данной кассе.
- обеспечивает бесперебойную работу кассы, находится в рабочее время на своем рабочем месте.
- осуществляет четкое и вежливое обслуживание покупателей, создает для них комфортные условия, контролирует отсутствие нарушений правил торговли, принимает меры по обеспечению отсутствия очередей.
- обеспечивает сохранность денег, находящихся в кассе, контрольно-кассовой машины и прочих материальных ценностей.

- принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.
- информирует руководство об имеющихся недостатках в обслуживании покупателей, принимаемых мерах по их ликвидации.
- поддерживает на рабочем месте атмосферу доброжелательности, подает личный пример в обслуживании покупателей. Должен быть терпеливым, внимательным, вежливым при работе с клиентами.
- обеспечивает чистоту и порядок на рабочем месте.
- соблюдает трудовую и производственную дисциплину, правила и нормы охраны труда, требования производственной санитарии и гигиены, требования противопожарной безопасности, гражданской обороны.
- исполняет указания администрации предприятия.
- находится на рабочем месте в форменной рабочей одежде, должен иметь опрятный внешний вид.

Произведя анализ микросреды предприятия, нам необходимо завершить его анализом экономических показателей. Данный анализ будет включать в себя: анализ характеристики ресурсного потенциала предприятия; анализ динамики экономических показателей хозяйственной деятельности.

Таблица 2.1 - Характеристика ресурсного потенциала

Показатели	2014 год	2015 год	2015 г. в % 2014 г.
1. Среднегодовая численность работников, чел.	225	225	100,0
2. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	7234,1	7294,1	100,8
3. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	96394,3	97621,4	101,3
4. Торговые площади, кв.м	1175,0	1175,0	100,0
5. Среднегодовая стоимость авансированного капитала, тыс. руб.	103628,4	104915,5	101,2

На основе данных таблицы 2.1. мы можем сделать следующий вывод:

- Среднесписочная численность персонала предприятия не изменилась.
- Среднесписочная стоимость основных фондов увеличилась на 0,8%.
- Среднегодовая стоимость оборотных средств так же увеличилась на 1,3%.
- Среднегодовая стоимость авансированного капитала увеличилась на 1,2%.

Проведя анализ ресурсного потенциала предприятия, мы переходим к анализу динамики основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия

Наименование показателей	2014 год	2015 год	2015 г. % к 2014 г.
1. Розничный товарооборот, тыс. руб.	551294,8	584923,8	106,1
2. Валовой доход от продаж товаров - в сумме тыс. руб. - в % к товарообороту	211345,1 38,3	225181,4	106,5
3. Издержки обращения - в сумме, тыс. руб. - в % к товарообороту	136721,1 24,8	147971,5 25,3	108,2 -
4. Прибыль от продажи товаров - в сумме, тыс. руб. - в % к товарообороту	74624,0 13,5	77209,9 13,2	103,5 -
5. Прочие доходы, тыс. руб.	3445,1	3913,1	113,6
6. Прочие расходы, тыс. руб.	561,3	672,9	119,9
7. Налогооблагаемая прибыль, руб.	77507,8	80450,1	103,8
8. Налог на прибыль, тыс. руб.	15501,6	16090,0	103,8
9. Чистая прибыль (убыток) - в сумме, тыс. руб. - в % к товарообороту	62006,2 11,2	64360,1 11,0	103,8 -

На основе данных таблицы 2.2. мы можем сделать вывод, о том что:

Розничный товарооборот увеличился на 6,1%.

Валовой доход от продаж товаров так же возрос на 6,5%

Издержки обращения – на 8,2%

Прибыль (убыток) от продажи товаров была увеличена на 3,5%.

Чистая прибыль увеличилась на 3,8%.

2.2 Анализ системы оценки персонала

Четко сформулированных систем оценки персонала на торговом предприятии ООО «Питер-кар+» как таковой не существует.

Оценка персонала проводится, исключительно, на стадии приема на работу в виде анкетирования.

В заполняемой персоналом анкете имеются такие пункты для заполнения как:

- общие сведения о сотруднике организации, где указываются его инициалы полностью, дата рождения, гражданство, паспортные данные, контактный телефон, семейное положение и количество, и возраст детей.
- сведения об образовании, включающие наименование учебного заведения, года начала учебы и года его окончания, факультета и полученной специальности.
- вопросы, посвященные опыту работы на других предприятиях, и указанием должности, периода работы, причины поиска новой работы.
- знает ли кандидат, какие - либо специализированные компьютерные программы.
- так же имеются вопросы, посвященные пристрастиям кандидата на должность (курение).
- пожелания, предъявляемые к новому месту работы.

Так же при поступлении на работу оценка кандидатов включает ответы, на поставленные вопросы, касающиеся желания кандидата в устройстве на работу.

Проводиться и внешняя оценка кандидатов, т.е. оценка внешнего облика кандидата, правильности его речи. Кандидат не должен иметь на лице и руках, каких - либо шрамов, выделяющихся родинок и бородавок, других физических недостатков. Это условие является ключевым для кандидата на должность, так как ему необходимо работать с клиентом непосредственно и его внешний вид должен располагать клиента к общению и заключению сделки.

Так же оценка персонала включает в себя оценочный лист, в котором проставляются баллы, набранные кандидатами по результатам анкетирования и внешней оценки.

Аттестация персонала проводится только по требованию руководства, и не имеет четко ограниченных сроков. Ее могут проводить как в течение одного рабочего дня, так и в течение недели, что в свою очередь способствует ухудшению работы самого предприятия.

Об аттестации персонал предупреждается за 7 дней до ее проведения. Проводиться не для всего коллектива сразу, а для отдельных сотрудников по мере прохождения ими периода обучения и работы на предприятии. Данное обстоятельство говорит о непрофессионализме ведения аттестации, так как не все руководители могут подходить под критерий «соответствует занимаемой должности».

Проводимая, аттестация не имеет документального подтверждения в виде разработанного положения об аттестации. Что говорит о следующем, руководство не имеет права увольнять персонал с пометкой «не соответствует занимаемой должности», так как данную оговорку используют, исключительно, после проведения оценки либо аттестации персонала на основе разработанных положений.

Имеющаяся аттестация персонала осуществляется на основе анкетирования, что является недопустимым для принятия решения о прохождении сотрудником аттестации и соответствия требованиям,

изложенным в целях проводимых аттестаций, которые в свою очередь, так же четкой формулировки не имеют.

В аттестационной анкете персоналом заполняются пункты, посвященные ситуации в коллективе, и проверке знаний сотрудника на предмет его трудовых обязанностей в организации.

Таким образом, мы пришли к выводу что, на предприятии нет системы оценки персонала, но есть ее «подобие» нашей задачей является разработка системы оценки и системы аттестации персонала для предприятия ООО «Питер-кар+».

Глава 3. Разработка системы оценки персонала

3.1 Рекомендации по формированию системы оценки персонала

Так как на предприятии ООО «Питер-кар+» не существует своей системы оценки персонала, нам необходимо разработать подходящую систему оценки, опираясь на собственные знания в рамках тематики дипломной работы.

Определение показателей и стандартов является одним из этапов процедуры оценки, они подбираются из целей и критериев оценки с учетом спецификации функций, реализуемых работниками.

Показатели могут использоваться для оценки различных аспектов функционирования работников. Условно показатели оценки персонала можно разделить на две группы:

В нашей дипломной работе мы будем руководствоваться косвенными показателями.

Для подбора показателей косвенной оценки имеет значение следующая их классификация: знания и опыт; профессионализм поведения; заслуги; дисциплина труда; личные характеристики; уровень и перспективы развития (потенциал).

Приведенная классификация достаточно условна, однако, ее использование позволит в определенной степени систематизировать процедуру оценки показателей.

Для разработки системы оценки персонала мы будем пользоваться аналитическим методом, который заключается в определении разряда с учётом факторов, положенных в основу оценки. Данный метод позволяет учесть специфику функций и условий их реализации.

Составим таблицу направлений оценки должностей работников торгового предприятия (таблица 3.1).

В данной таблице заполним графу «Удельный вес каждого направления», т.е. присвоим наиболее значимым направлениям оценки более высокий процент значимости.

Далее дополним каждое из направлений различными критериями, после чего проставим баллы от 1 до 10 для каждой должности по каждому из критериев, то есть проведём оценку каждой должности по всем критериям. Полученный результат занесем в таблицу 3.2.

Таблица 3.1 - Направления оценки должностей работников торгового предприятия

Направление оценки должности	Удельный вес каждого направления
1. Опыт и умение	10
2. Профессианализм поведения	10
3. Личностные характеристики	10
4. Заслуги	10
5. Дисциплина труда	20
6. Уровень и перспективы развития	10
7. Уровень ответственности	30
Итого	100

Переходим, непосредственно к заполнению таблицы 3.2.

Таблица 3.2 - Критерии оценки рабочих мест

Критерии оценки	Должность			
	Заведующий	Продавец 1 категории	Продавец 2 категории	Продавец 3 категории
<u>1. Опыт и умения:</u>				
1.1. Скорость выполнения определенных операций;	8	10	9	8
1.2. Владение определенными навыками;	10	10	8	9
1.3. Умение планировать;	10	8	7	5
1.4. Умение управлять своим временем	10	8	8	7
Итого $A = 4 \cdot 10 \cdot 0,1 = 4$	38	36	32	29
a	3,8	3,6	3,2	2,9
<u>2. Профессионализм поведения:</u>				

2.1. Рациональная организация труда и рабочего времени;	8	7	6	5
2.2. Санитарное состояние рабочего места;	6	4	4	4
2.3. Учет психологии покупательского поведения в процессе обслуживания;	10	8	7	6
2.4. Полнота информации, предоставляемой покупателю, о потребительских свойствах товара и их характеристиках;	10	8	7	5
2.5. Стиль продаж;	5	3	3	3
2.6. Отношение к покупателям (установление хороших, доверительных отношений с покупателями);	10	7	5	4
2.7. Внешний вид и манера поведения;	10	9	9	9
2.8. Формирование привлекательного имиджа предприятия;	10	5	5	5
2.9. Групповая работа	10	7	8	7
Итого $A = 9 \cdot 10 \cdot 0,1 = 9$	79	58	54	48
a	7,9	5,8	5,4	4,8
<u>3. Личные характеристики:</u>				
3.1. Инициатива;	5	4	3	2
3.2. Целеустремленность;	7	5	4	4
3.3. Здравомыслие;	10	8	8	8
3.4. Быстрота реакции;	10	9	9	9
3.5. Память;	10	8	8	7
3.6. Наблюдательность;	9	6	5	4
3.7. Уровень конфликтности (уравновешенность);	5	5	5	5
3.8. Правдивость;	10	5	4	5
3.9. Самокритичность;	10	7	7	6
3.10. Требовательность	10	5	4	4
Итого $A = 10 \cdot 10 \cdot 0,1 = 10$	86	62	57	54
a	8,6	6,2	5,7	5,4

Продолжение таблицы 3.2

Критерии оценки	Должность Заведующий	Продавец 1 категории	Продавец 2 категории	Продавец 3 категории
1	2	3	4	5
<u>4. Заслуги:</u>				
4.1. Стаж работы в организации;	10	5	4	3
4.2. Отношение к организации (лояльность);	10	8	7	4
4.3. Преданность интересам организации;	10	5	5	3
4.4. Поддержка организации в кризисных ситуациях;	10	6	6	3
4.5. Наличие наград, званий	10	5	4	2
<u>5. Дисциплина труда:</u>				
Итого $A = 4 \cdot 10 \cdot 0,1 = 4$	50	29	18	15
a	5,0	2,9	1,8	1,5
5.1. Соблюдение правил внутреннего распорядка;	10	8	8	7
5.2. Следование общим и частным установкам организации;	5	4	2	3
5.3. Соблюдение инструкций;	10	8	7	6
5.4. Прогулы;	0	1	1	5
5.5. Опоздания;	0	1	1	6
5.6. Отсутствие на рабочем месте без уважительной причины (разрешения непосредственного руководителя или без наличия оправдательных документов);	0	1	1	5
5.7. Присутствие на рабочем месте в нетрезвом виде;	0	0	0	0
5.8. Выполнение распоряжений администрации	10	8	9	7
Итого $A = 8 \cdot 10 \cdot 0,2 = 16$	35	31	29	39
a	7,0	6,2	5,8	7,8
<u>6. Уровень и перспективы развития (потенциал):</u>				

6.1. Целеустремленность, рост;	10	5	5	4
6.2. Повышение квалификации	10	5	4	2
Итого А = 2*10*0,1 = 2,0	20	10	9	6
а	2,0	1,0	0,9	0,6
<u>7.Уровень ответственности:</u>				
7.1.За общие результаты работы магазина;	9	7	8	5
7.2.За руководство подчинёнными;	10	6	5	4
7.3.За выполнение процедур;	9	5	7	2
7.4.материальная ответственность	10	8	9	5
7.5.За трудовую дисциплину;	10	5	5	4
7.6.За охрану труда	6	4	3	3
Итого А = 6*10*0,3 = 18	56	38	41	28
а	16,8	11,4	12,3	8,4
Всего А =	364	264	240	219
Всего а	51,1	37,1	35,1	31,4

Для правильного заполнения данной таблицы необходимо произвести расчет показателей: А и а.

Расчёт показателей А (максимальная оценочная численность очков) и а (оценочная численность очков) производится по следующим формулам:

$$A = M * 10 * Y, \quad (3.1)$$

$$a = C * Y, \quad (3.2)$$

После того как мы выделили ключевые направления оценки должности персонала; определили удельные веса каждого из направлений оценки. Дополнили максимально возможным количеством критериев оценки и провели оценку каждой должности по данным критериям мы перейдем. К следующему методу оценки персонала - метод шкалирования, который представляет собой систему, отображающую соотношение между объектами измерения, включая в себя: метод альтернативно заданных характеристик и метод ранжирования.

При оценке методом альтернативно заданных характеристик можно оценить соответствие или несоответствие персонала требованиям руководства предприятия. Требованиями предприятия предлагаем считать следующее:

- Пол сотрудника желательно женский, так как большая часть покупателей ювелирных украшений мужская половина населения.
- Возраст сотрудника должен быть в пределах от 20 лет;
- Образование сотрудника желательно высшее, неоконченное высшее.

Так как персонал предприятия довольно многочислен, мы разрабатываем общую систему оценки, и будем использовать продавцов первой, второй и третьей категории в количестве трех человек, для выявления соответствия занимаемой должности.

Для оценки персонала по методу альтернативно заданных характеристик составим таблицу 3.3.

Таблица 3.3 - Оценка работающего на предприятии персонала методом альтернативно заданных характеристик

Фамилия Имя Отчество сотрудника предприятия / присвоенный сотруднику входе оценки шифр	Пол сотрудника	Возраст сотрудника	Образование сотрудника	Стаж в данной должности, год	Семейное положение	Категория сотрудника	Примечание
1. Кузнецова Екатерина	ж	21	в/с	1	Нез.	3	
2. Петрова Анна	ж	25	в/с	5	Зам.	1	
3. Степанова Ирина	ж	30	в/с	4	Зам.	2	
...

После приведения данных о персонале в предложенную таблицу необходимо сделать вывод о среднем возрасте персонала, их образовании и возможных изменениях в семейном кругу (рождение детей).

После оценки персонала методом альтернативно заданных характеристик, необходимо приступить к оценке персонала методом

ранжирования, хотя его чаще всего используют при окончательной оценке персонала. Эффективность данного метода обуславливается высоким профессионализмом и уровнем морали менеджера, производящего оценку персонала.

Менеджер по кадрам, если такой имеется в штате предприятия, должен при оценке персонала методом ранжирования указать, кто из оцениваемых им сотрудником является самым лучшим (имеет первый ранг).

Итак, перейдем к непосредственной оценке персонала методом ранжирования (таблица 3.4.). За показатели принимаются: предыдущее место работы сотрудника; общий стаж работы в сфере торговли; уровень образования.

Таблица 3.4 - Оценка сотрудников предприятия методом ранжирования

Шифр сотрудника	Общий стаж в сфере торговли (лет)	Предыдущее место работы	Должность на предыдущей работе	Уровень образования сотрудника	Ранг	Примечание
001	3	ЧП«Киппари»	Бух.	в/с	3	
002	5	Нет	-	в/с	1	
003	8	«Кайлас»	Прод.	в/с	2	
...

Таким образом, после заполнения, данную таблицу необходимо проанализировать, описав средний стаж работников, их уровень образования и ранг.

Так же можно проводить оценку персонала с помощью метода градации (таблица 3.5). При данном методе задается шкала, состоящая более чем из двух градаций. Так, простое ранжирование уровня знаний может быть недостаточным. Для идентификации сотрудника по данной характеристике необходимо описание требований к каждому уровню. Метод предусматривает оценку персонала в баллах, величина которых суммируется. В результате могут быть получены обобщающие сводные оценки.

По ряду показателей степень соответствия установленным градациям определяется достаточно просто.

Таблица 3.5 - Оценка персонала предприятия методом градации

Показатели	Оценка персонала в баллах			
	1	2	3	4
Специальные знания	курсы	нет	курсы	курсы
Организаторские способности	выражены	нет	нет	нет
Склонность к конфликтам	Несклон.	Несклон.	Несклон.	Несклон.
Способность к общению	общительна	общительна	замкнута	общительна
Реакция на соперничество и конкурентоспособность	Улучшение работы	Улучшение работы	Бездействие	бездействие
Внешний вид	отличный	хороший	хороший	хороший

Подобная оценка персонала стоит относительно недешево, и осуществляется в течение длительного периода и, как правило, раз в год и реже. Соответственно, после завершения процедуры оценки возможно изменение представлений о целях и задачах проводимой процедуры. Результаты этой оценки станут либо неактуальными, либо потребуют осуществления дополнительных корректирующих мероприятий, что приведет к увеличению временных и материальных затрат.

3.2. Рекомендации по системе аттестации персонала

Так как аттестацию, проводили на предприятии бессистемно от случая к случаю, следовательно, по сути, она такой не является. Если на предприятии решили проводить аттестацию персонала она должна проходить с некоей периодичностью - раз в квартал, полугодие, год (не реже раза в год). Мы предлагаем проводить аттестацию персонала раз в год. Результаты данной аттестации должны учитывать работу персонала, именно, в течение

всего этого периода, даже если в это время отмечались значительные колебания.

Для начала проведем некоторую работу по разработке системы аттестации на предприятии.

Сначала определимся с целью. Целью аттестации мы выбираем следующее: потребность в обучении и развитии персонала, и оценка соответствия занимаемой должности.

Данная цель позволит определить, насколько верны, стандарты деятельности и требования, предъявляемые к работникам, выявить пробелы в их знаниях и умениях, а так же в правильности занимаемой ими должности. Так как наша цель многосторонняя и включает в себя подцели, мы предлагаем поступить следующим образом.

Для подцели «потребность в обучении и развитии» мы предлагаем проводить аттестацию в перспективных подразделениях, для которых обучение является важным условием качественного выполнения работы, таких как продавцы и бухгалтеры предприятия.

Для подцели «соответствие занимаемой должности» мы предлагаем проводить аттестацию всего персонала предприятия. Тем более что, согласно Трудовому законодательству, увольнение за несоответствие занимаемой должности правомочно только при наличии соответствующего заключения аттестационной комиссии.

Так как аттестация практически всегда вызывает опасение и негативные эмоции персонала, чтобы «не навредить» при проведении аттестации, руководству стоит придерживаться таких правил как:

- информацию об аттестации необходимо готовить в неугрожающей манере и заранее, мы рекомендуем дать информацию о предстоящей аттестации персонала за две недели до ее проведения;
- дату проведения аттестации сообщать персоналу за один - два дня до ее проведения;

- в аттестации не должны принимать участие беременные женщины и женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком;
- руководство организации должно понимать, зачем проводится аттестация персонала, и уметь объяснить это участникам аттестации;

Поскольку, мы только внедряем аттестацию на предприятии, лучше всего ее проводить «сверху вниз», то есть от руководства к подчиненным. Именно, такая система подхода к аттестации считается идеальной.

Саму аттестацию рекомендуем проводить непосредственному руководителю организации, то есть руководителю руководителей филиалов торгового предприятия. Так как руководители филиалов могут не соответствовать занимаемым должностям и требованиям в образовании, что может привести к негативным результатам оценки персонала филиалов. После того как руководители подтвердили свой статус в организации, право проведения аттестации персонала филиалов переходит к ним, и те в свою очередь, прочувствовав, что такое быть оцененным, проводят аттестацию вверенного им персонала, в роли аттестационной комиссии.

Так как к аттестации надо готовиться не только устно, но и письменно, разрабатывать формы, в которых будут фиксироваться результаты необходимо составление аттестационных форм, их составлением мы займемся немного позже.

Аттестационная форма должна отвечать следующим требованиям:

- легкая для понимания всеми участниками аттестации;
- легкая для заполнения;
- включает все необходимые ключевые критерии;
- поддерживает аттестующего во время интервьюирования и принятия решения.

Так как мы рекомендуем проводить аттестацию персонала несколькими методами одновременно, что позволит более четко определить соответствие персонала условиям цели аттестации. Мы предлагаем, в первую очередь, проводить самооценку персонала. Заполняемая анкета самооценки

заставляет аттестуемого задуматься о себе и своей работе на предприятии. Просто заполнение сотрудниками таких анкет может дать очень интересные результаты, и не только в процессе аттестации.

Пример. Предположим в коллективе ситуация не самая проста. Сотрудники организации заполнили анкеты самооценок и после анализа данных анкет становится, очевидно - большинство сотрудников отнесли к числу своих наиболее слабых сторон излишнюю агрессивность, в то время как руководители - избегание конфликтов.

Иногда соотнесение самооценки со стоящими перед коллективом задачами позволяет определить и описать «проблемы» и выбрать план действий. Самооценка чрезвычайно полезна при обсуждении программ развития и обучения персонала, в связи с тем, что цель аттестации нами определена как потребность в обучении, этот способ аттестации нам приемлем.

Никуда не уйти от того факта, что самооценка будет субъективной. Она может быть как завышенной, так и заниженной. Именно, поэтому выбранные нами смешанные методы аттестации полезны для точной проверки персонала.

Оценка коллегами достаточно специфический способ, приживающийся далеко не во всех компаниях. Однако мы предлагаем воспользоваться и этим способом, так как он имеет определенные достоинства. При использовании данной оценки необходимо учитывать взаимоотношения в коллективе и психологические аспекты, возникающие при такой оценке. Оценка подчиненными - еще более специфический способ с ограниченной областью применения. Данная оценка неоценимый источник информации для продвижения руководителей по карьерной лестнице, оценки климата в коллективе, анализа причин достижений и неудач.

Мы рассчитываем, что сопоставление данных анализа по самооценке, оценке коллегами и подчиненными дадут более полный обзор характеристик персонала.

Так же мы предлагаем использовать наиболее простой метод проведения аттестации - рейтинговый. Предметом рейтинговой оценки предлагаем считать руководство.

Примерные рейтинговые шкалы представлены ниже в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Графические рейтинговые шкалы

Обеспечивает помощь, обучение, наставничество						
почти никогда	1	2	3	4	5	почти всегда
Четко объясняет подчиненным, что от них требуется						
почти никогда	1	2	3	4	5	почти всегда
Обсуждает с персоналом, что от них требуется						
почти никогда	1	2	3	4	5	почти всегда
Поощряет персонал за хорошую работу						
почти никогда	1	2	3	4	5	почти всегда
Доводит важную информацию до подчиненных						
почти никогда	1	2	3	4	5	почти всегда

Вид анкет с использованием рейтинговых шкал может заметно отличаться, как для руководителей так и самого персонала, поэтому бланки таких анкет представлены в приложениях к дипломной работе.

Очевидно, что включение характеристики в аттестационную форму как дополнение к другим методам позволит руководителю отметить моменты, не вошедшие в оценку по другим методам. Обращивать информацию, полученную с помощью характеристик, значительно сложнее, чем полученную с помощью рейтинговых методов. Кроме того, в характеристиках гораздо выше вероятность субъективизма.

Рекомендуем использовать метод критических ситуаций. Согласно данному методу руководитель делает записи о поведении персонала в сложных или критических ситуациях. Этот метод предполагает, что подчиненный постоянно находится «на глазах» у руководителя и ничто не останется незамеченным.

Организация заинтересована в том, чтобы все сотрудники имели возможность развиваться и использовать свои сильные стороны для общего

блага. После того как сотрудники ознакомились с результатами оценки, у них должна состояться беседа с руководством, во время которой сотрудникам объясняют, почему руководство приняло то или иное решение по его кандидатуре.

И так нами была разработана система аттестации персонала.

В заключении рассчитаем необходимую сумму затрат для внедрения мероприятий по совершенствованию систем оценки и аттестации, результаты приведены в таблице 3.7

Таблица 3.7 - Расчет затрат на внедрение предложений

№ п/п	Наименование мероприятия	Материальные затраты, руб.	Трудовые затраты	Периодичность
1	Оценка персонала при приемке на работу	5000,0	Закупка канцелярских принадлежностей	По мере надобности
2	Оценка работающего персонала	2000,0	Закупка канцелярских принадлежностей	4 раза в год
3	Проведение аттестации персонала предприятия	3000,00	Разработка положения об аттестации персонала на предприятии; Закупка канцелярских принадлежностей	1 раз в год
4	Итого	16000,0	-	За год

При проведении указанных мероприятий на предприятии торговли, материальные затраты составляют 16000,0 рублей в год на закупку канцелярских принадлежностей включающих в себя закупку бумаги, картриджей для принтера и авторучки.

Заключение

В предложенной дипломной работе, для раскрытия ее темы: «Разработка системы оценки персонала на предприятии», нами изучен большой объем литературы, для лучшего определения целей и задач работы.

На протяжении всей, дипломной работы использовался материал таких авторов как:

В.Р. Веснин, З.П. Румянцева и др., а также статьи О.Ю. Артемова и Н.И. Архиповой, Ю.Н. Полетаева, Н.П. Сорокиной и т.д.

Целью дипломной работы является разработка эффективной системы оценки и аттестации персонала на предприятии ООО «Питер-кар+».

Так как объектом исследования данной работы является персонал торгового предприятия, нам было необходимо определиться с теорией оценки и аттестации персонала на торговых предприятиях. Поэтому мы перешли к непосредственному, рассмотрению понятия и видов оценки, ее критериев, а так же к аттестации как процедуре оценки результатов деятельности, в целом, и на предприятии ООО «Питер-кар+» в частности.

Первая глава работы: «Теоретические основы оценки персонала», посвящена теоретическому обоснованию понятия оценки персонала, критериям оценки персонала, аттестации как процедуре оценки, и определению основных критериев аттестации. В данной главе нами дано определение оценки как процесса определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений. Так же мы выяснили что, оценка работы персонала используется как один из методов контроля за работниками с целью поддержания установленных стандартов работы. Так же мы дали определение аттестации, как определению степени соответствия уровня квалификации работника, а так же квалификации выполняемой им работы.

Во второй главе: «Организационно – экономическая характеристика предприятия», нами проанализирована экономическая ситуация на предприятии, и существующие системы оценки персонала. Данная аналитическая работа показала, что практические все экономические показатели увеличились, что в свою очередь привело к увеличению прибыли предприятия.

Так же было выявлено что оценка персонала на предприятии проводится не регулярно и не имеет каких – либо документальных подтверждений со стороны предприятия. Нами было принято решение о том, что системы оценки и аттестации на предприятии не существует как таковых.

Третья глава: «Разработка систем оценки персонала на предприятии», включает в себя разработку системы оценки.

После теоретического рассмотрения вопросов посвященных проблемам оценки и аттестации персонала, мы предлагаем использовать при разработке данных систем совокупность нескольких методов, для более четкого анализа персонала и принятия правильного решения по каждому сотруднику в отдельности.

При разработке системы оценки мы предлагаем воспользоваться косвенными показателями, а так же аналитическим методом позволяющим учесть специфику функций и условий их реализации. Так же использовать метод шкалирования, альтернативно заданных характеристик и метод ранжирования, и градации.

При разработке системы аттестации мы так же, руководствовались несколькими методами. Рекомендуем проводить самооценку персонала, оценку коллегами, оценку подчиненными, рейтинговую оценку, так же использовать метод критических ситуаций. На основе рекомендаций нами были разработаны аттестационные формы, в которых будут фиксироваться результаты аттестации.

Таким образом, нами была полностью раскрыта тематика дипломной работы.

Библиография

1. Конституция РФ.
2. Гражданский кодекс РФ. Ч.1, 2. - М: «Юрайт», 2002.
3. Азямова Л.В. Организация и проведение аттестации персонала по решению работодателя // Справочник кадровика. - 2001. - № 1. - с.20-28.
4. Артемов О.Ю., Архипова Н.И. Кадровый менеджмент – М.: «Приор», 2001.
5. Бершова Л.В. Оценка личного трудового вклада руководителя // Справочник кадровика. - 2001. - № 1. - с. 95 - 104.
6. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента. - М.: «Высшая школа», 2001.
7. Верховцев А.В. Делопроизводство в кадровой службе. - М.: «ИНФРА-М», 1999.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала, пособие по кадровой работе. - М.: «Юристъ», 2003.
9. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. - М.: «Элит», 2003.
10. Дятлов В.Н., Травин В.В., Менеджмент персонала предприятия. - М.: «Дело», 2000.
11. Жуков В. Управленческие ошибки руководителей // ИИФ «Дайджест-Пресс Лтд». - 2003. - № 12.
12. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.
13. Ключевые концепции оценки и аттестации персонала. - СПб., 2005.
14. Кормилицына С.А. Методы аттестации персонала // Клуб специалистов по персоналу. - СПб., 2005.
15. Моргулис-Якушев С.В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России // Справочник по управлению персоналом. - 2004. - № 10.

16. Муравьева И.В. Аттестовать нельзя оценивать // Сб. тр. Института проблем предпринимательства. - СПб., 2006.
17. Полетаев Ю.Н. Нормативное регулирование аттестации работников // Справочник кадровика. - 2001. - № 4. - с. 33 - 39.
18. Поляков В. Методы оценки и аттестации персонала // Management. Com. UA. - 2007. - №1.
19. Самыгин С.И., Шило С.И. Управление персоналом. – Р.-на-Д.: «Феникс», 2001.
20. Саранов Б.К. Оценка и аттестация персонала, связанные со стратегическим планированием и системой оплаты труда. - Мехико, 1993.
21. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. - СПб.: «Питер», 2003.
22. Сорокина Н.П. Оценка деятельности персонала // Справочник кадровика. - 2000. - № 1. - с. 21 - 24.
23. Румянцева З.П. Общее управление организацией. - М., 2001.
24. Управление персоналом. Уч. для ВУЗов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб и доп. - М.: «ЮНИТИ», 2002.
25. Фролов С.С. Социология организаций. - М.: «Гардарики», 2001.
26. Чекалев М., Ключина И. Еще раз к вопросу о технологии проведения аттестации // Управление персоналом. - 2000. - № 5(47).
27. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Уч. практ. Пособие. - М.: «Интел-Синтез», 1997.

ПОЛОЖЕНИЕ
об аттестации руководителей и специалистов

1. Общие положения

Вводится для создания единой системы регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Аттестация персонала проводится в целях наиболее рационального использования работников, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, дальнейшего улучшения подбора и развития кадров, повышения их деловой квалификации.

Аттестация персонала - это оценка результатов деятельности и определение квалификации и деловых качеств работника с целью выявления его соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего использования и служебного продвижения.

2. Процедура проведения аттестации

2.1. Аттестация проводится на основании приказа Генерального директора Общества, изданного в соответствии с действующим Положением об аттестации руководителей и специалистов. Приказ готовится службой управления персоналом по указанию Генерального директора.

2.2. Аттестация проводится 1 раз в полгода, по итогам работы за истекший период в пределах одного года, как правило, в сроки по утвержденному плану работы с персоналом.

2.3. Аттестации подлежат работники, отработавшие в Обществе не менее 6 месяцев, в том числе в занимаемой должности - не менее 3^х месяцев. Категория работников: руководители и специалисты. Аттестации не подлежат беременные женщины и женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

2.4. Аттестационная комиссия создается приказом Генерального директора Общества в составе председателя, секретаря и членов комиссии (количество не ограничено).

2.5. График проведения аттестации, сроки устанавливаются приказом Генерального директора Общества. О проведении аттестации работник предупреждается не позднее, чем за 2 недели. О дате, времени и месте проведения аттестации работник может быть предупрежден заранее, за 1– 2 дня.

2.6. При подготовке к проведению аттестации вся необходимая документация и сведения, а также бланки утвержденных форм обеспечивающие работу аттестационной комиссии, предоставляется службой управления персоналом:

2.6.1. Аттестационный лист (Приложение 1.1).

2.6.2. Индивидуальный план развития (Приложение 1.2.).

2.6.3. Решение аттестационной комиссии (Приложение 1.3.).

2.6.4. Протокол аттестационной комиссии (Приложение 1.4.).

2.6.5. Утвержденные должностные инструкции руководителей и специалистов, подлежащих аттестации.

2.7. Порядок оформления аттестационного листа.

2.7.1. Аттестационный лист №1 с пометкой «заполняется аттестуемым» – заполняется самим работником, подлежащим аттестации.

2.7.2. Аттестационный лист №2 с пометкой «заполняется руководителем» – заполняется руководителем соответствующего подразделения на каждого работника этого подразделения.

2.7.3. Аттестационный лист №3 с пометкой «заполняется руководителем смежного подразделения» – заполняется по просьбе аттестационной комиссии другими руководителями соответствующих подразделений на работников, определенных аттестационной комиссией (как правило на руководителей).

2.7.4. Аттестационный лист №4 с пометкой «заполняется аттестационной комиссией» заполняется секретарем аттестационной комиссии на всех работников, прошедших аттестацию.

3. Индивидуальный план развития заполняется аттестуемым и представляется в службу управления персоналом с аттестационным листом №1.

4. Порядок прохождения аттестации

4.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого.

4.2. После проведения собеседования с аттестуемым и с учетом оценок, полученных ранее, аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

4.2.1. Соответствует занимаемой должности.

4.2.2. Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы с прохождением повторной аттестации через 6 месяцев.

4.2.3. Рекомендуются использование на другой работе (в Обществе или оказание помощи в трудоустройстве).

5. Результаты аттестации.

5.1. Результаты аттестации отражаются:

5.1.1. В аттестационном листе №4 (Приложение 1.1.).

5.1.2. В решении аттестационной комиссии.

5.1.3. В протоколе аттестационной комиссии.

5.2. Сотрудник должен быть ознакомлен с решением аттестационной комиссии под роспись.

5.3. По результатам аттестации выносится предложение аттестационной комиссии на рассмотрение руководства соответствующего подразделения в виде рекомендаций:

5.3.1. О поощрении работника.

5.3.2. Изменение размеров должностного оклада.

5.3.3. Включение в резерв на замещение должности руководителя.

5.3.4. Повышение в должности (при наличии вакансий).

5.3.5. Повышение деловой квалификации (обучении).

5.3.6. Понижение в должности.

При этом указываются мотивы, по которым даются соответствующие рекомендации.

5.4. В случае несогласия аттестуемого с оценкой или рекомендацией аттестационной комиссии, он может обратиться в комиссию по трудовым спорам, состав которой утверждается приказом Генерального директора.

6. В соответствии с результатами проведенной аттестации издается приказ Генерального директора.

7. Аттестационные листы, решения и протоколы хранятся в архиве бюро кадров. Срок хранения – 3 года. Индивидуальный план развития хранится в личном деле работника.

8. Изменения в настоящее Положение вносятся приказами Генерального директора Общества.

9. Срок действия Положения не ограничивается до момента отмены приказом Генерального директора.

к положению об аттестации
руководителей и специалистов

Заполняется аттестуемым

Аттестационный лист №1

Ф.И.О. _____

Подразделение _____

Должность _____

Возраст: _____

Общий стаж работы (лет): _____

Стаж работы в ОАО (лет): _____

Структура подчинения:

кому подчиняется:

кол-во сотр. в подчинении:

Образование и повышение квалификации

Учебное заведение	Год	Специальность

Должностные обязанности	Выполнение 1 2 3 4 5	Примечание
1		
2		
3		
4		
5		
Средний балл		

Проекты	Выполнение 1 2 3 4 5	Пояснения
1		
2		
Средний балл		

Качества	Оценка 1 2 3 4 5
1. Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя	
2. Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.	
3. Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.	
4. Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.	
5. Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.	
6. Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.	
7. Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.	
8. Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.	
Средний балл	

Другие замечания по работе:

Средняя з/п за: _____

Личная подпись (заполнявшего) _____

к положению об аттестации
руководителей и специалистов

Заполняется руководителями

Аттестационный лист №2

Ф.И.О. _____

Подразделение _____

Должность _____

Возраст: _____

Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет): _____

кому подчиняется:

Стаж работы в ОАО (лет): _____

кол-во сотр. в подчинении:

Образование и повышение квалификации

Учебное заведение	Год	Специальность

Должностные обязанности	Выполнение					Примечание
	1	2	3	4	5	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
Средний балл						

Проекты	Выполнение					Пояснения
	1	2	3	4	5	
1						
2						
Средний балл						

Качества	Оценка
	1 2 3 4 5
1. Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя	
2. Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.	
3. Коммуникабельность Корректность, внимательность,	

гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.	
4. Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.	
5. Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.	
6. Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.	
7. Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.	
8. Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.	
Средний балл	

Подпись:

Рук. департамента _____

Непосредственного рук. _____

к положению об аттестации
руководителей и специалистов

Заполняется руководителем
смежной службы

Аттестационный лист №3

Ф.И.О. _____

Подразделение _____

Должность _____

Возраст: _____ **Структура подчинения:**

Общий стаж работы (лет): _____ кому подчиняется:
_____ Стаж работы в ООО (лет): _____ кол-

во сотр. в подчинении: _____ Образование и повышение
квалификации

Учебное заведение	Год	Специальность

Должностные обязанности	Выполнение					Примечание
	1	2	3	4	5	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
Средний балл						

Проекты	Выполнение					Пояснения
	1	2	3	4	5	
1						
2						
Средний балл						

Качества	Оценка				
	1	2	3	4	5
1. Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя					
2. Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.					
3. Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением,					

умение разрешать конфликтные ситуации.	
4. Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.	
5. Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.	
6. Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.	
7. Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.	
8. Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.	
Средний балл	

Подпись: _____

Аттестационный лист №4

Заполняется аттестационной
комиссией

Ф.И.О. _____

Подразделение _____

Должность _____

Возраст: _____

Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет): _____ кому подчиняется:

_____ Стаж работы в ООО (лет): _____ кол-

во сотр. в подчинении: _____ Образование и повышение

квалификации _____

Учебное заведение	Год	Специальность

Должностные обязанности	Выполнение (1 2 3 4 5)			Примечание
	Само-оценка	Руководитель	Атт. комиссия	
Средний балл				

Проекты	Выполнение (1 2 3 4 5)			Примечание
	Само-оценка	Руководитель	Атт. комиссия	
Средний балл				

Качества	Выполнение (1 2 3 4 5)				Примечание
	Само-оценка	Руководитель	Рук. департамента	Атт. комиссия	
Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.					
Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.					
Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.					
Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.					
Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.					
Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.					
Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.					
Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя					
Средний балл					

Подпись:

комиссии: _____

Секретарь аттестационной

Индивидуальный план

Ф.И.О. _____

Подразделение _____

Должность _____

Самооценка применительно к занимаемой должности

а. Каковы Ваши сильные стороны ?

б. В чем Вам нужно совершенствоваться ?

в. Какое обучение могло бы Вам в этом помочь ?

Подпись _____

Решение аттестационной комиссии

Ф.И.О. _____

Должность _____

1. Оценка аттестационной комиссии:

	<input checked="" type="checkbox"/>
- соответствует занимаемой должности	<input type="checkbox"/>
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев)	<input type="checkbox"/>
- рекомендация смены деятельности	<input type="checkbox"/>

2. Рекомендации аттестационной комиссии:

	Пояснение
2.1 поощрение работника	
2.2 изменение размеров должностного оклада	
2.3 включение в резерв на замещение должности руководителя	
2.4 повышение в должности (при наличии вакансии)	
2.5 повышение деловой квалификации (обучение)	
2.6 понижение в должности	
2.7 освобождение от занимаемой должности	

Мотивы

рекомендаций: _____

3. Аттестационная комиссия:

Председатель аттестационной комиссии:

члены аттестационной комиссии:

Секретарь аттестационной комиссии:

4. Сотрудник:

	<input checked="" type="checkbox"/>
- согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
- не согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
- не согласен с пунктами: _____	<input type="checkbox"/>

Личная подпись аттестуемого _____ Дата _____

к приказу Генерального директора
ООО «Питер-кар+»
от «__» ____ 2016г. № ____

Согласовано
Председатель профсоюзного
комитета обособленного
подразделения

Ф.И.О. _____
«__» _____ 2016года

Утверждаю
Управляющий (начальник, директор)
обособленного подразделения

Ф.И.О. _____
«__» _____ 2016 года

ГРАФИК
проведения аттестации работников

предприятия (организации)

Фамилия, Имя, Отчество аттестуемого	Должность аттестуемого	Дата проведения аттестации	Дата представления отзыва (характеристики) в аттестационную комиссию	Должность, фамилия, инициалы ответственного за подготовку отзыва

ОТЗЫВ (характеристика)

фамилия, имя, отчество и должность работника, подлежащего аттестации

наименование подразделения предприятия (организации), где он работает

1. Производственная деятельность (в течение аттестационного периода) – выполнение аттестуемым обязанностей, предусмотренных его должностной инструкцией, внеплановых работ. Их качество, соблюдение установленных сроков, оценка деятельности аттестуемого.

2. Деловые и личные качества аттестуемого.

3. Квалификация аттестуемого, работа по повышению квалификации.

4. Другие характеристики.

Выводы: Соответствует или не соответствует аттестуемый занимаемой должности. Рекомендации о поощрениях, необходимости улучшения отдельных видов направлений работы, повышения квалификации.

Руководитель _____ Подпись
подразделения, в котором работает аттестуемый

Председатель профсоюзного комитета

Подпись

С отзывом ознакомлен

Подпись аттестуемого

Дата «__»____2016г.

к приказу Генерального директора
 ООО «Питер-кар+»
 от «__» ____ 2016г. № ____

ПЛАН

мероприятий по выполнению рекомендаций аттестационных комиссий

№ № п/п	Наименование мероприятий	Сроки выпол нения	Фамилия, имя, отчество руководителя, специалиста, ответственного за выполнение мероприятий	Прим ечан ие
1	2	3	4	5
	<p>Выполнение рекомендаций аттестационных комиссий</p> <p>(по пересмотру состава резерва кадров на выдвижение, изменениям в расстановке кадров по подразделениям организации, их профессионально-должностного состава и должностных окладов и т.п.)</p> <p>Совершенствование системы повышения квалификации кадров</p> <p>(по определению контингента работников, при аттестации которых были приняты рекомендации о необходимости повышения их квалификации, выбору форм повышения квалификации для различных профессионально-должностных групп работников, организации различных форм учебы для служащих и специалистов организации и т.п.)</p> <p>Совершенствование организации производства труда и управления</p>			

Приложение 2

Анкета заполняемая для оценки
кандидатов при приемке на работу

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Фамилия, Имя, Отчество _____
Дата рождения _____
Гражданство _____
Серия и номер паспорта _____
Кем выдан _____ Дата выдачи _____
Адрес проживания (фактический) _____
Ближайшая станция метро _____
Контактные телефоны _____
Семейное положение _____
Количество и возраст детей _____

ОБРАЗОВАНИЕ

Наименование учебного заведения	Год поступления	Год окончания	Факультет	Квалификация (специальность)

ОПЫТ РАБОТЫ

Работаете ли Вы в настоящее время? _____
Ваша должность _____ Оклад _____
Почему Вы хотите сменить работу? _____

Курите ли Вы? _____ Наличие автомобиля _____
Знание счетов 51,60,62,76: да нет
Имеете ли Вы опыт составления баланса _____
Специализированные программы _____

Укажите три последних места работы начиная с последнего (с учетом официальной и неофициальной работы)

Период работы	Название орг-ии	должность	Должностные обязанности	Зар.плата	Причина увольнения
С По					
С По					
С по					

ПОЖЕЛАНИЯ К НОВОМУ МЕСТУ РАБОТЫ

Когда хотели бы приступить к работе? _____

Имеете ли Вы судимость? Да Нет

Достоверность информации подтверждаю. «__» _____ 2016 г.

Подпись _____

Так же при поступлении на работу оценка кандидатов включала решение, следуя инструкциям, следующих двух заданий:

1. Пронумеруйте по степени важности Ваши пожелания к работе (1 – самый важный фактор, ... 7 – самый незначительный фактор)

- Стабильность
- Удобный режим работы
- Материальный доход
- Престижность фирмы
- Спокойствие, отсутствие суеты
- Хороший коллектив
- Широкий круг общения

2. Закончите предложение одним или несколькими словами так, чтобы получилась законченная мысль.

- Я ищу работу _____
- Мое преимущество перед другими _____

- Больше всего я хотел бы в жизни _____
- Мое начальство _____
- Моя наибольшая слабость _____
- Моей самой большой ошибкой было _____
- Мои опасения не раз заставляли меня _____
- Свободное от работы время это _____

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ
(Смирнов А.А.)

Критерий	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт X	Ср.балл
Внешний вид	4	4	5	4,33
Проф.знания	3	5	4	4
Поведение во время собеседования	4	3	4	3,67
Ловкость	5	4	4	4,33
логика	4	4	3	3,67

Список участников собеседования

Эксперт 1: _____ (генеральный директор)

Эксперт 2: _____ (руководитель филиала)

Эксперт 2: _____ (_____)

Образец бланка критического метода аттестации.

Дата _____

Описание ситуации _____

Как действовал работник _____

Какое поведение работника ожидалось / было бы правильным _____

Какой результат достигнут _____

Оценка руководителя _____

Дополнительные комментарии _____
