

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: «Формирование системы аттестации персонала на предприятии»

38.03.02 – Менеджмент

Выполнил студент: гр. з57031/2

М.А. Булина

Руководитель: к.э.н., ассистент

И.В. Образцова

Санкт-Петербург

2016

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты формирования системы аттестации персонала на предприятии	6
1.1 Место и роль аттестации персонала на предприятии	6
1.2 Методология и технология аттестации персонала на предприятии	14
Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности и системы аттестации персонала ООО «Виктория»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	29
2.2 Анализ системы аттестации персонала предприятия	36
Глава 3. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Виктория»	40
3.1 Разработка системы аттестации персонала предприятия	40
3.2 Разработка модели аттестации персонала	43
Заключение	47
Библиография	50
Приложения	52

Введение

Эффективность деятельности любого предприятия торговли непосредственно зависит от качества управления различными ресурсами. В настоящее время руководители всех звеньев уделяют много внимания персоналу, традиционно аттестация и оценка персонала рассматривается как отдельный элемент общей системы управления персоналом, в той или иной степени присутствующий в любой фирме.

В каждой фирме, которая заинтересована в привлечении образованного, грамотного персонала, сотрудники подвергаются оценке, начиная с первого дня прихода в данную фирму и заканчивая увольнением из этой фирмы.

Вот уже несколько лет как оценка персонала остается популярной темой обсуждения и одной из наиболее востребованных услуг на консультационном рынке. Огромное количество выступлений, публикаций, проводимых семинаров. Своими представлениями стараются поделиться и практикующие HR-специалисты и руководители, эксперты консультационного бизнеса. Оценка персонала занимает одно из самых главных мест в системе менеджмента любой организации. Ведь именно от эффективности работы системы оценки зависит и работа всего персонала. По результатам проводимой оценки руководство принимает решения о поощрении или наказании сотрудников, то есть оценка персонала является основой работы мотивационных факторов. Если же система оценки на предприятии не функционирует неэффективно, у работников пропадает стимул выполнять свои функциональные обязанности на высшем уровне. В сфере торговли данная тема наиболее актуальна, так как именно здесь объемы реализации товара, а значит и успешность работы всего торгового предприятия, зависит от работы персонала торгового зала.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка целостной всесторонней системы оценки и аттестации персонала на торговом предприятии.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы были поставлены такие задачи как:

- проанализировать различные информационные источники и выявить основные принципы функционирования систем аттестации на предприятиях;
- изучить методы аттестации работников;
- изучить деятельность конкретного торгового предприятия, основные принципы его работы, организационно - правовую структуру, основные экономические показатели его деятельности;
- проанализировать положительные и отрицательные стороны действующей системы аттестации на предприятии;
- разработать рекомендации по повышению эффективности действующей системы аттестации.

Объектом данного исследования является предприятие торговли ООО «Виктория».

Предмет исследования – система аттестации персонала на ООО «Виктория».

При написании выпускной квалификационной работы будут использованы следующие методы:

- анализ научной и учебной литературы;
- анализ различных мнений, опубликованных в периодической и монографической литературе, социологический опрос;
- анализ финансово – экономической деятельности.

Практическая значимость работы заключается в возможности использовать предложенную систему оценки и аттестации персонала на торговом предприятии для повышения эффективности работы персонала и, как следствие, росту финансово-экономических результатов.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Работа содержит девять таблиц и четыре рисунка.

В первой главе излагаются теоретические основы рассматриваемой темы: значение оценки персонала, в общем, для менеджмента любой организации, различные подходы и взгляды, основные участники оценки персонала. В этой же главе рассмотрены методы оценки персонала, их плюсы и минусы, критериев, исходя из которых, делается выбор того или иного метода.

Во второй главе анализируется система оценки работников на торговом предприятии ООО «Виктория». Для эффективности анализа системы оценки дается краткая характеристика предприятия, сфера деятельности и основные принципы функционирования, экономико-организационная структура. Проводится анализ хозяйственной деятельности ООО «Виктория» по итогам определенного периода работы, что позволяет сделать выводы об эффективности работы персонала и соответственно о правильности выбранного метода оценки персонала, делаются выводы о преимуществах и недостатках имеющейся системы оценки и аттестации персонала.

В третьей главе разрабатываются рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала, учитывая все плюсы и минусы существующей.

В процессе написания работы была использована бухгалтерская отчетность ООО «Виктория» за 2014, 2015 гг. – Бухгалтерский баланс (форма №1) и Отчет о прибыли и убытках (форма №2).

Глава 1. Теоретические аспекты формирования системы аттестации персонала на предприятии

1.1 Место и роль аттестации персонала на предприятии

В сегодняшней ситуации цель кадровой работы любого предприятия заключается в формировании работоспособного и конкурентоспособного персонала, от которого зависит точность выполнения принимаемых решений и успех работы каждого подразделения в отдельности и всего предприятия в целом.

По данным университетов Западной Европы, в таких странах, как США, Франция, Германия, Великобритания, Финляндия, Италия, Сингапур человеческий ресурс используется более чем на 70%; в Испании, Австралии, Японии, Канаде, Чехии - не более чем на 50%. В группу с низким показателем (около 25%) использования человеческих ресурсов компании попали Россия, Монголия, Украина, КНР, Польша, Мексика [27].

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. Ее стандарты органично встраиваются в систему стратегического планирования организации, а результаты служат информационной базой системы контроля. Именно на ее основе руководство предприятия 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 трудовой деятельности персонала представляет собой процесс определения вклада работника или группы в достижение целей организации,

обеспечивающий получение информации для принятия решений и проведения корректировок в направлении оптимизации функционирования трудового коллектива [10].

Аттестация персонала — мероприятие управления персоналом, проводимое на основе оценки персонала и призванное оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — выявление резервов повышения уровня отдачи работника. Из определения аттестации следует, что совершенно определенной функцией этой процедуры является установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли. Помимо этого, аттестация должна являться эффективной формой контроля за профессиональным ростом и деловой квалификацией специалиста. Признание служащего несоответствующим занимаемой должности влечет постановку вопроса о его переподготовке и переводе на нижестоящую должность.

Аттестация как социальный механизм выполняет следующие функции:

- диагностическую, или оценочную, - изучение и оценка деятельности, поведения, личности специалистов в целях их наиболее правильного использования;
- прогностическую, которая заключается в определении возможностей, способностей работника к дальнейшему росту, совершенствованию, в уточнении перспектив каждого конкретного специалиста;
- корректирующую, которая состоит в определении каких-либо специальных мероприятий или конкретных направлений работы по изменению некоторых элементов деятельности и поведения специалистов;
- воспитательную - воздействие на личностные качества работника, в первую очередь на его мотивационную сферу.

Знание и учет этих функций позволяет при разработке системы аттестации в организации избежать односторонней оценки результатов

деятельности. Этому же способствует и опора на соблюдение принципов открытости, коллегиальности, системной целостности оценки профессиональной деятельности, обеспечивающих объективное отношение к персоналу в процессе аттестации.

При аттестации должны оцениваться объективные результаты профессионального труда специалиста, соответствие результата его труда нормам и стандартам, проявляющиеся в мастерстве, а также оригинальность, нестандартность результата его труда, проявляющегося в творчестве. Такой взгляд предполагает системно-целостный подход при рассмотрении уровня профессионализма сотрудника в процессе его аттестации [9].

Ожидаемые результаты оценки персонала и кадрового потенциала организации должны обеспечить обоснованность действий субъекта управления по следующим направлениям:

- административная. Повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Каждая организация должна осуществлять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и служащим, удовлетворяя их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе - отличный способ признания достижения работника. Однако при принятии решения о продвижении по службе руководство должно поощрять только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей в новой должности. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности;
- информирование. Оценка результатов деятельности нужна для информирования людей об относительном уровне их работы. При

должной постановке этого дела работник узнает не только о том, достаточно ли хорошо он работает, но и каковы сильные или слабые стороны и в каком направлении он может совершенствоваться;

- мотивация повышения эффективности профессиональной деятельности. Мотивационные функции связаны с тем, что, определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем [12].

Принципы оценки персонала. Учитывая роль оценки персонала в кадровых процессах и профессиональной деятельности организации в целом, к оценочным технологиям предъявляется ряд принципиальных требований, выполнение которых гарантирует эффективность оценки. Технология эффективной оценки персонала должна быть построена таким образом, чтобы персонал был оценен:

- объективно и «прозрачно» — вне зависимости чье-то частного мнения или отдельных суждений путем социологического анализа предмета оценки и привлечения достаточного количества экспертов-оценщиков. Прозрачность оценки обеспечивается системой адресных отчетов: общая часть — для всех заинтересованных сторон, различные варианты адресных частей специализированы в соответствии со спецификой их проекции получаемой оценки и дальнейшим ее использованием;
- надежно и диагностично — относительно свободно от влияния ситуативных факторов (прошлых успехов и неудач, возможно случайных), существенно повышается с увеличением количества оцениваемых показателей и адекватности реалиям соответствующих критериев и шкал. Диагностичность оценки определяется спектром

получаемых оценок, априори согласованным со спектром факторов, определяющих значения этих оценок;

- достоверно по содержанию его профессиональной деятельности в соответствии с функциональными обязанностями. Значимость оценки по содержанию обеспечивается включенностью в оценочные показатели всех характеристик, определяющих эффективность результатов деятельности оцениваемого персонала, достоверность оценки гарантируется результатами апробации, необходимой доработкой и стандартизацией процедуры;
- прогностично — оценка должна давать возможность прогнозирования эффективности дальнейшей работы сотрудника; определяется как внутренним устройством методики оценки, так и регулярным повторением процедуры оценки (оценивание в режиме кадрового мониторинга), что обеспечивается данными о динамике качеств персонала, а также о возможности их прогноза на будущее;
- комплексно — оценивается не только каждый сотрудник; оцениваются также связи и отношения внутри организации, возможности организации в целом. Комплексность оценки определяется, во-первых, содержанием методики (предусмотрены ли алгоритмы агрегации - обобщения оценок отдельных сотрудников); во-вторых, наличием компьютерной базы данных с результатами оценок сотрудников (без ЭВМ необходимые расчеты выполнить затруднительно); в-третьих, проведением дополнительного оценивания показателей социальной согласованности и слаженности коллективного взаимодействия сотрудников.

К исходным данным для оценки персонала и кадрового потенциала организации относятся:

- нормативные документы;
- личные дела сотрудников;
- описание должностей, должностные инструкции и регламенты;

- профессиограмма должностного лица;
- оценочные технологии и средства (социологические анкеты, психологические тесты, методы актуальной оценки и др.);
- результаты предыдущих оценок (кадрового мониторинга);
- другие документы и материалы, отражающие информацию об успехах и достижениях объекта оценки [15].

Как же должен осуществляться проект в области управления персоналом, вне зависимости от того, к какой области он относится - приему на работу, обучению, аттестации.

Оценка деятельности персонала включает следующие элементы:

- субъект оценки — специалист или группа специалистов, производящих оценку;
- объект оценки — работник или группа работников, деятельность которых оценивается;
- предмет оценки — аспект деятельности работника или группы, подлежащий 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 [10].

Основные задачи системы оценки персонала:

Управленческое воздействие. С помощью оценки, а также с помощью оценочного разговора можно показать сотруднику его место в соответствии с его достижениями, что способствует управляемости персонала.

Определение эффективности работы персонала. Оценка персонала позволяет отличить эффективных сотрудников от неэффективных. Менеджер

должен иметь возможность определить, какие сотрудники вносят вклад в достижение стратегических целей организации, а какие не вносят. Тем сотрудникам, которые не могут выполнить поставленные перед ними цели, должна быть оказана необходимая помощь и дана возможность улучшить свою работу.

Изменение оплаты труда и стимулирование по результатам работы. Сотрудники, вносящие наибольший вклад в достижение стратегических целей организации, заслуживают наибольшего вознаграждения. Увеличение зарплаты не должно быть одинаковым, а должно варьироваться в зависимости от тех результатов, которых достиг тот или иной сотрудник. Эффективность оплаты труда как фактора мотивации целиком зависит от того, насколько точно может быть измерена эффективность выполняемой работы, а также от возможности проводить различие между эффективными и неэффективными сотрудниками.

Развитие сотрудников. Задачей менеджера является помощь сотруднику в обеспечении его профессионального роста и развития. Чтобы этого добиться, оценка и аттестация персонала должны быть конструктивным и динамичным процессом, ориентированным на будущие достижения.

Кроме того, оценка персонала может помочь в решении таких значительных задач, как:

- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Определение степени эффективности труда имеет своей главной целью: улучшить результативность работы персонала, помогая ему реализовать и полностью использовать его потенциал; снабжать работников и руководителей информацией, необходимой для принятия решений, связанных с работой.

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

По времени проведения различают постоянную и периодическую оценку. Постоянная оценка осуществляется чаще всего в форме текущей оценки. Текущая (оперативная) оценка проводится непрерывно непосредственным руководителем, в функции которого входит постоянное наблюдение за работой персонала и обеспечение условий для его эффективной деятельности. Ее проведение — основное условие обеспечения требуемой отдачи от персонала. В качестве оценочных показателей используются чаще всего показатели результативности и дисциплины труда [16].

С помощью периодической оценки решается целый комплекс задач менеджмента. Она может проводиться для подведения итогов работы персонала за определенный период — месяц, квартал, полугодие, год. В основе такой оценки лежит текущая оценка. Ее результаты должны всесторонне охарактеризовать деятельность работника, установить соответствие деятельности установленным стандартам, определить условия и направление совершенствования труда персонала.

Материалы периодической оценки используются для принятия решений на уровне организации по корректировке планов, системам оплаты труда, начислениям стимулирующих выплат, внесением изменений в организационную структуру и пр. На основе материалов периодической оценки принимается ряд административных и кадровых решений. Одна из форм периодической оценки — аттестация персонала. Частота периодических проверок зависит от ряда факторов. Время проведения проверки конкретного работника определяется чаще, всего стажем его работы в данной организации. Чем меньше стаж, тем чаще проводятся периодические оценки [12].

Хотелось бы сделать следующие выводы:

Во-первых, отечественный и мировой опыт свидетельствует, что одним из основных условий формирования профессионально успешного персонала (честного, компетентного, дисциплинированного) является неукоснительное соблюдение принципа отбора и продвижения специалистов на основе объективной оценки их профессиональной пригодности. В этой связи создание системы оценки персонала трудно переоценить, поскольку она позволяет решить эти проблемы.

Во-вторых, одной из эффективных форм оценки персонала является аттестация как средство контроля за профессиональным ростом и деловой квалификацией специалистов, а также форма оценки имеющихся уровней профессионализма и профессионально важных качеств и умений, их оценки (шкальный, ранговый и т. п.). Уровень выраженности профессиональных качеств специалиста должен нормироваться моделью профессионализма деятельности организации. Модель профессионализма должна содержать несколько уровней оценки: желаемый, приемлемый и неприемлемый.

В-третьих, систему аттестации можно признать действительно эффективной в том случае, если она успешно решает следующие задачи:

- установление соответствия специалиста занимаемой должности;
- подтверждение и присвоение квалификационных категорий;
- выявление резервов и перспективы использования потенциальных возможностей персонала;
- определение степени необходимости повышения квалификации.

В-четвертых, оптимальной основой для обеспечения эффективности процесса аттестования персонала является разработка четкой, научно обоснованной и адаптированной к потребностям организации системы аттестации, определение ее структуры и содержания.

В-пятых, эффективность процесса аттестации как комплексной, документально оформленной оценки уровня квалификации, профессионализма и продуктивности персонала организации во многом

определяется как содержанием, которое в нее вкладывается, так и сложившейся системой, процедурой ее проведения.

Успешной аттестации способствует последовательная и полная реализация функций всех четырех этапов аттестования: подготовительного, организационного, непосредственного и заключительного. Особенно важна непосредственно процедура заседания аттестационной комиссии, которая является ядром всего аттестационного процесса [22].

1.2 Методология и технология аттестации персонала на предприятии

К оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников - гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри. По направленности их классифицируют на три основных группы: качественные, количественные и комбинированные.

Качественные методы - это методы определяющие сотрудников без применения количественных показателей. Их еще называют описательными методами.

Комбинированные методы - это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов.

Количественные методы - наиболее объективны, так как все результаты зафиксированы в числах. А теперь можно ближе ознакомиться с этими методами.

Метод анкетирования. Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

Метод интервью находит широкое применение в психологии и социологии и представляет собой беседу с целью выявить те или иные характеристики личности, его мотивацию, уровень интеллекта, отношение к работе и личной жизни, его темперамент, характер, самооценку и т.д.

Метод анкет и сравнительных анкет. Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными [16].

Метод «360 градусной оценки». Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель метода — получить всестороннюю оценку аттестуемого. Провести аттестацию большого количества сотрудников с помощью бумажных бланков практически невозможно. Для автоматизации сбора и статистической обработки данных применяются различные программные продукты, разработанные специально для проведения «Аттестации 360°». Они позволяют хранить базы данных и использовать их на любом этапе процесса оценки, производить автоматические расчеты и формировать аналитические отчеты.

Описательный метод оценки. Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Метод «Таинственный покупатель» (Mystery Shopping) — маркетинговое исследование, задачей которого является оценка деятельности служб продаж и сервиса компании. Основным элементом данного исследования — посещение торгового зала (залов) или офиса проверяющими агентами — «тайными покупателями» (шопперами), которые формулируют типичные для групп реальных клиентов запросы и следят за тем, как продавцы эти запросы обрабатывают.

Цель методики «Таинственный покупатель» — поиск и выявление «слабого звена» в процессе продаж. Благодаря применению этого метода директор по персоналу может получить:

- данные о выполнении корпоративных стандартов работы;
- оценку коммуникативной и профессиональной компетентности сотрудников;
- оценку эффективности обучения торгового персонала директорами магазинов;
- данные об уровне продаж и стимулировании спроса [21].

Метод оценки по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения работников в типичных ситуациях — "решающих ситуациях". Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется оценке деловых качеств сотрудника.

Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Метод сравнения по параметрам. В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

Рейтинг или метод сравнения. Он основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки — список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-бальной шкале.

Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности [23].

Метод классификации. Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

Метод заданного распределения. При данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

- 10% — неудовлетворительно
- 20% — удовлетворительно
- 40% — вполне удовлетворительно
- 20% — хорошо
- 10% — отлично
- всего — 100 %

Единственное, что требует от работника — списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Метод рейтинговых поведенческих установок. Основан на использовании "решающих ситуаций" (См. метод оценки решающих ситуаций), из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

Метод шкалы наблюдения за поведением. Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат [18].

Метод независимых судей. Независимые члены комиссии — 6-7 человек — задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу "+" в случае правильного ответа и, соответственно клавишу "-" — в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк.

Тестирование. Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;

- психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Метод комитетов. Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение.

Данная методика состоит из следующих этапов:

- деятельность разбивается на отдельные составляющие;
- определяется результативность каждого вида деятельности в баллах по шкале (например, от-10 до+10), и таким образом определяют степень успеха;
- составляются три списка работ: те работы, которые удается решить успешно, которые удаются от случая к случаю, и те, которые никогда не удаются;
- выносятся заключительная комплексная оценка.

Оценка в самом общем виде включает следующие четыре действия:

- выбор оцениваемых качеств, показателей деятельности работника;
- использование разных методов сбора информации;
- оценочная информация должна давать комплексное представление о человеке;
- сравнение реальных качеств сотрудника с требуемыми.

Изучаемые наборы качеств разрабатываются с учетом задач, выполняемых по должности. Обычно таких качеств набирается от 5 до 20 [24].

Метод центров оценки (Ассесмент-центры). Центры оценки персонала - особые подразделения, создаваемые либо при кадровых службах фирм, либо как самостоятельные звенья в системе управления фирмой. В этих подразделениях в течение короткого времени отбирают кандидатов на управленческие должности и специальные программы по развитию персонала. В большинстве случаев в центрах оценки проходят проверку работники самой фирмы для продвижения на должности в низшем звене управления. Центры оценки рассматриваются также как эффективный инструмент проверки кандидатов со стороны, обучения работников и одновременно как способ развития определенных управленческих навыков у руководителей всех уровней. В последние годы контингентом центров все чаще становятся предполагаемые работники инновационных проектных структур, в том числе даже квалифицированные рабочие - предполагаемые лидеры кружков качества.

Аппарат центра оценки минимальный. Практически его деятельность организует чаще всего один человек - специалист кадровой службы, руководитель центра. В его обязанности входят подбор групп оцениваемых работников и оценщиков, обеспечение методическими пособиями, прежде всего, готовыми тестами и упражнениями, непосредственное участие в процедурах оценки.

Программы проверки кандидатов в центрах рассчитаны, как правило, на 1-3 дня с отрывом от работы. Группа подбирается в составе 6-15 человек.

На роль оценщиков приглашают обычно управляющих, занимающих должность на два-три уровня выше предлагаемой для испытания и не имеющих текущих рабочих взаимоотношений с кандидатами на должность. По мнению западных специалистов, управляющие более высокого уровня скорее обратят внимание на качества, определяющие высокий потенциал к продвижению; в то же время непосредственный руководитель работника склонен в ряде случаев давать тенденциозные оценки, не желая отпускать хорошего работника или опасаясь, что он в будущем займет его место.

Членами команды оценщиков часто бывают также приглашаемые фирмами опытные консультанты-психологи, специалисты по оценке и отбору персонала.

Центры оценки - комплексный метод выявления личных качеств работника, и, в первую очередь, его потенциала. Американские специалисты выделяют примерно 25-30 основных направлений работы по выявлению личных качеств работников, которая ведется в этих центрах. В частности, оцениваются следующие качества работника:

- способности работника и желание их развивать;
- степень понимания проблем качества;
- восприятие чужих мнений;
- умение искать «болевы́е точки» и альтернативные решения в сложных ситуациях;
- переносимость условий неопределенности;
- сопротивляемость стрессу;
- способность отсрочить свое немедленное вознаграждение ради будущих общих выгод фирмы и работника;
- способность рационально планировать свою работу и т.д.

Важно, что эти качества оцениваются в привязке к возможной будущей работе, а не к той, что выполняется в данный момент.

В набор упражнений, используемых при оценке работников, как правило, входят: разбор деловых бумаг, групповое обсуждение, «интервьюирование наоборот», собеседование с претендентом на должность.

Заключение центра оценки строится развернуто:

- приводится подробное перечисление деловых и личных качеств оцениваемого, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения, руководства инновационными проектными структурами;

- определяется, к какому стилю работы тяготеет сам испытуемый, и при каком руководителе он сможет работать с наибольшей отдачей, к какого рода задачам и функциям он проявляет склонность;
- указываются недостатки, на которые следует обратить особое внимание;
- даются рекомендации по повышению квалификации и т.д. [23].

Метод деловых игр. Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

Метод оценки достижения целей. (Метод управления посредством постановки целей) Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год-полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

Метод оценки на основе моделей компетентности. Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в

организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы [24].

Выбор метода оценки персонала. Использование тех или иных методов оценки имеет свои плюсы и минусы в зависимости от ее цели (критерия). К числу основных критериев относят:

- степень вовлечения в процесс оценки самого работника и его руководства;
- затраты времени и денежных средств;
- точность оценки.

Например, если необходима высокая степень вовлечения самого работника в процесс оценки, то наилучшими методами являются групповые дискуссии, тесты мастерства, а также испытания в центрах оценки. Но при этом почти не учитывается мнение непосредственного руководства, которое тоже немаловажно. Выяснение же только мнения руководства без применения других методов не требует практически времени и денежных средств, но точность оценки довольно низкая. Постоянное наблюдение с целью оценки деловых качеств достаточно эффективно, но требует больших затрат времени. Поэтому на практике всегда применяются комбинированные методы.

Многие методы оценки персонала являются весьма дорогостоящими. Поэтому применяется как бы многократный отбор кадров на последующие ступени оценки. Оценка результатов труда важна для подавляющего большинства работников. Оценка деловых и личных качеств охватывает максимум 50% персонала (это работники, у которых выявлены наилучшие результаты труда). Значительно меньшее число работников попадает в центры оценки (на основе уже выявленных способностей и роли на фирме),

причем рабочих здесь уже практически нет (за исключением будущих лидеров кружков качества) [23].

Переход от оценки работников к программам развития. Информация, полученная в результате оценки персонала, служит базой для:

- кадрового планирования;
- расчетов потребности в дополнительном наборе;
- составления программ повышения квалификации;
- организации внутрифирменного замещения вакантных рабочих мест и должностей;
- решения вопросов оплаты работников.

Системы оценки помогают выявить кадровый потенциал фирмы. Но необходимо найти способы перехода от оценки к реализации программ развития кадров, выявить, потребность в развивающих мерах и каких именно, а также определить, чего не хватает для развития конкретному работнику. При всем многообразии способов определения потребности в развитии можно выделить два основных - «от человека» и «от организации».

Более сложный подход - «от человека» - основан на сравнении требований к должности (рабочему месту), с одной стороны, и индивидуальных результатов труда работников - с другой. Причем выясняется соответствие его способностей характеру как выполняемой, так и возможной (будущей) работы. Естественно, что сравнение осуществляется не от случая к случаю, а на основе постоянно обновляемых банков данных, полученных в результате анализа работ, оценки работников. В случае несоответствия работника предъявляемым требованиям, устанавливаются причины этого несоответствия и намечаются меры по его устранению. Последовательно оцениваются все факторы, влияющие на работу, т.е. выявляется то, что мешает развитию. При этом все отрицательные моменты ранжируются (определяются основные причины несоответствия работника настоящей или предполагаемой должности). Устранение всех выявленных недостатков одновременно - нереальный и неэффективный путь.

Как выясняется, далеко не всегда для этого необходимы обучающие методы. Так, если работник четко знает, как улучшить свою деятельность, и какие знания для этого нужны, то достаточно создать ему стимулы для самоподготовки. В случае выявления у работника психологических препятствий (например, отсутствие взаимопонимания между членами коллектива) предпочтение следует отдать организационным перестановкам кадров. При недостаточной мотивации к труду применяется эмоциональный тренинг и т.д.

Что касается программ развития работников высокой квалификации, результаты которых не всегда можно точно оценить, то многие фирмы исходят из определения набора навыков и умений, необходимых для работы по конкретной профессиональной группе. Причем дополнительно определяется и относительная важность навыков. Степень овладения работником этими навыками (оценка деловых личных качеств или факторов результативности труда) дает основу для выявления потребности в его обучении.

Для определения потребности в развитии массовых категорий персонала применяется иной подход - «от организации», основанный на выявлении слабых мест в производстве (как настоящих, так и будущих). Следующая стадия - определение работников или их групп, занимающих эти слабые места. И лишь затем сравниваются требования к конкретным функциям и результаты оценок работников, в том числе кандидатов на эти места. На основании разрыва между ними определяется необходимость принятия определенных мер, включая увольнение. В данном случае резко сокращается численность персонала, четко определяется очередность применения развивающих мер. А поскольку при этом рассматривается состояние дел по организации в целом, то программа действий составляется исходя из перспектив развития производства [21].

Все вышеуказанные методы в состоянии эффективно оценить лишь определенный аспект работы человека или его социально-психологических

характеристик. Поэтому неудивительно, что в последнее время все чаще используется универсальный комплексный метод - метод оценочных центров, который вобрал в себя элементы многих методов, для достижения максимально объективного анализа персонала.

Данный метод имеет целых 25 критериев, по которым проводится оценка человека. Среди них: способность к учебе, умение делать устные и письменные обобщения, контактность, восприятие мнения окружающих, гибкость в поведении, внутренние нормативы, творческие характеристики, самооценка, необходимость одобрения начальством и коллегами, карьеристские мотивы, реальность мыслей, надежность, разнообразие интересов, устойчивость к стрессовым ситуациям, энергичность, организованность, организаторские и управленческие способности.

Все критерии при оценке персонала обычно разделяют на две основных категории - критерии результативности и критерии компетентности.

При оценке результативности достигнутые показатели работы конкретного человека сравнивают с запланированными показателями для данного периода работы. Для этого перед началом отчетного периода ставятся четко измеримые задачи. Результативность работы выражается в конкретных показателях: объем продаж, количество реализованных проектов, суммы прибыли, количество сделок. При оценке компетенции работника оцениваются его знания и умение применять их на практике, личные качества, поведение.

Один из самых эффективных способов такой оценки - это решение ситуационных задач с учетом той должности, которую занимает сотрудник или на которую он претендует. Данные задачи бывают двух видов - описательные и практические, и отличаются характером действий при решении конкретной задачи.

Таким образом, система оценки персонала довольно сложная и имеет множество нюансов и аспектов, которым необходимо уделять максимальное

внимание. В противном случае весь труд вложенный в проведение оценки - может вылиться полным отсутствием требуемой на выходе информации [18].

В настоящее время проведение оценки и аттестации работников предприятия, в особенности крупного, является неотъемлемой частью хозяйственного процесса. Хорошо разработанная и чётко организованная процедура аттестации персонала позволяет не только провести оценку кадрового потенциала предприятия со всеми вытекающими отсюда возможностями по его оптимизации, но и даёт возможность каждому аттестуемому сотруднику взглянуть на себя новым взглядом, самому лучше оценить имеющийся у него потенциал, понять, что ему надо улучшить, составить или скорректировать план своего дальнейшего профессионального развития или уточнить план карьеры. Т.е. аттестация сотрудников может быть построена так, чтобы приносить обоюдную пользу обеим сторонам – как организации, проводящей аттестацию, так и её работникам. А способы и методы выбирает непосредственно сама организация, исходя из того, какие цели преследуют руководители для эффективного функционирования предприятия в целом.

Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности и системы аттестации персонала ООО «Виктория»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Виктория», учреждено на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и учредительного договора от 08 января 2004 г. решением собрания учредителей.

ООО «Виктория» является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность на основании законодательства, действующего на территории РФ, учредительного договора и устава Общества. Полное фирменное наименование Общества - Общество с ограниченной ответственностью «Виктория». Сокращенное фирменное наименование Общества - ООО «Виктория».

Режим работы: ежедневно с 10:00 до 21:00 без обеда и выходных.

ООО «Виктория» обладает полной хозяйственной самостоятельностью, имеет самостоятельный баланс, в котором отражается его имущество, расчетный счет. Имущество предприятия состоит из основных и оборотных средств, а также материальных и финансовых ценностей.

Для обеспечения своей деятельности ООО «Виктория» имеет круглую печать и угловой штамп со своим названием, бланки и другие реквизиты с фирменной символикой.

ООО «Виктория» является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Предприятие самостоятельно распоряжается своей продукцией, полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

ООО «Виктория» обладает общей гражданской правоспособностью, оно вправе иметь гражданские права и нести гражданские обязанности для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Осуществлению деятельности, отнесенной законодательством к лицензируемой, предшествует получение соответствующей лицензии в установленном порядке.

Для осуществления предпринимательской деятельности ООО «Виктория» имеет право:

- самостоятельно планировать свою хозяйственную, финансовую, коммерческую деятельность;
- самостоятельно устанавливать цены и тарифы на продукцию основного производства, собственные товары и услуги с учетом требований законодательством;
- привлекать для работы российских и иностранных специалистов;
- самостоятельно определять формы, системы и размеры оплаты труда персонала предприятия;
- совершать любые сделки и другие юридические акты, не запрещенные законодательством.

ООО «Виктория» обязано соблюдать законодательство страны нахождения, правильно и своевременно производить обязательные платежи в бюджет и социальные фонды, соблюдать правила ведения бухгалтерского учета, порядок и сроки представления государственной статистической отчетности.

Предприятие торговли ООО «Виктория» заключает сделки (договоры, контракты) со многими предприятиями города Санкт-Петербурга и области на поставку продукции. Предприятие может закупать товар у разных российских юридических и физических лиц.

Уставный капитал является частью имущества предприятия, используемого для предпринимательской деятельности, и определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы кредиторов

предприятия. Размер уставного капитала и номинальная стоимость долей участников предприятия определяются в рублях. На момент создания ООО «Виктория» его уставный капитал составляет 10000 тысяч рублей. Взносы в уставный капитал распределены между тремя учредителями.

Предприятие самостоятельно отвечает по своим обязательствам, несет ответственность в пределах имущества, находящегося в его собственности. Не отвечает по обязательствам своих участников. Участники общества несут риск убытков, только в пределах стоимости своих вкладов.

Предприятие осуществляет бухгалтерский, оперативный, статистический учет и отчетность в порядке, установленном законодательством РФ.

Ответственность за состояние учета, своевременное представление бухгалтерской и иной отчетности возлагается на генерального директора, главного бухгалтера, коммерческого директора и заведующих магазинов.

Для анализа внешней среды ООО «Виктория» необходимо рассмотреть показатели экономического развития в Санкт – Петербурге.

На деятельность любого предприятия влияют внешние и внутренние факторы. Внешние факторы – макросреда.

Инфляция в Петербурге выше московской на 2 процента. Так в столице в 2015 году она составила 12,3 процента, в Санкт-Петербурге - 14,4 процента, при этом в обоих городах она сравнялась - 0,8 процента.

Цены на продовольственные товары выросли в декабре на 1 процент. Соответственно, за год (по отношению к 2014 г.) они выросли на 16,5%. В Москве индекс потребительских цен за месяц составил 100,8% (с начала года - 112,3%), в Санкт-Петербурге - 100,8% (114,4%).

В 2014 году и первой половине 2015 года эксперты кадрового рынка жаловались на «кадровый голод» и дефицит квалифицированных специалистов. Количество размещенных работодателями вакансий в 2015 г. составило лишь 55% от уровня 2014 г. Число поступающих от соискателей резюме, увеличилось примерно на 30 - 40%.

Среднедушевой доход жителя Санкт-Петербурга на 25–30% выше среднедушевого дохода в среднем по России. Ожидается, что величина номинального дохода жителя Санкт-Петербурга в 2015 году составит \$8 870 (официальные доходы без учета теневой экономики), а в целом по России – \$7 040.

При анализе внешней среды следует рассмотреть рынок канцелярских товаров Санкт-Петербурга, который выглядит на данный момент следующим образом: во главе стоят производители, главным образом зарубежные. Далее – крупные оптовики, часть из которых поставляет продукцию непосредственным покупателям – крупным корпорациям, а часть использует для этого розницу и доставочные фирмы. Последние – тоже оптовики, но более мелкие. Они собирают ассортимент, необходимый для обслуживания клиентов, у разных крупных оптовиков и выходят к клиентам с комплексным предложением. Наконец, розничная торговля, существующая в двух видах – магазинная (магазины, отделы, прилавки) и укрепленная розница, своеобразные офисные cash-&-carry. Примерно 70% офисных товаров в Петербурге продаются сегодня через розничную торговлю, а 30% по каталогу. Основными поставщиками ООО «Виктория» являются: ЗАО «Офис-СПб», ЗАО «Авангард», ООО «Алекс и К» и ООО «Гелиос». С данными фирмами ООО «Виктория» сотрудничает с открытия.

Основными конкурентами ООО «Виктория» магазины, находящиеся в этом же микрорайоне. Они имеют приблизительно такой же ассортимент, однако, ценовая политика ООО «Виктория» более гибкая, местоположение магазинов также в более выгодном положении по сравнению с конкурентами.

Потребителями ООО «Виктория» - это жители данного микрорайона, всех возрастных категорий.

Рассмотрим внутреннюю среду ООО «Виктория».

Организационная структура ООО «Виктория» представлена в виде схемы на рисунке 2.1.

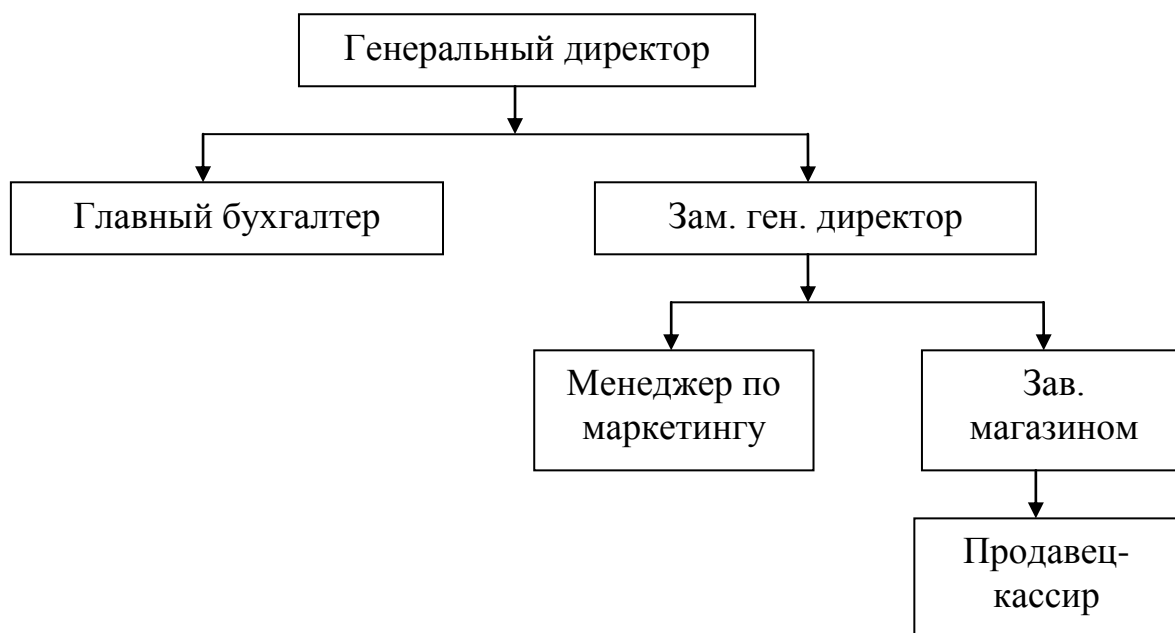


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Виктория»

Рассмотрим должностные обязанности всех сотрудников ООО «Виктория». Генеральный директор решает все вопросы, связанные с деятельностью предприятия, в том числе:

- без доверенности действует от имени Общества, представляет его во всех учреждениях, предприятиях и организациях.
- представляет на учреждении Совета Директоров проекты годовых планов Общества;
- самостоятельно, в пределах своей компетенции, совершает сделки, заключает договоры, распоряжается имуществом предприятия и является распорядителем кредитов;
- открывает в банках расчетные и иные счета;
- обеспечивает соблюдение трудового законодательства и трудовой дисциплины, отвечает за исполнение необходимых мер по соблюдению техники безопасности и санитарных норм работниками.

Заместитель генерального директора – отвечает за работу всех магазинов. Несет ответственность за работу связанную с заключением

договоров и поставкой товаров. У него в подчинении находятся менеджер по маркетингу, и заведующие магазинов. Менеджер по маркетингу отвечает за все вопросы, связанные с закупкой и рекламой товара, а завед. магазинов – за деятельность магазинов, которыми руководят. Продавцы-кассиры обслуживают покупателей, также они делят между собой ставку уборщицы.

Главный бухгалтер - осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности фирмы и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Также он организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Более подробно все обязанности даны в должностной инструкции.

Далее проведем анализ экономического состояния общества. В таблице 2.1 представлена динамика ресурсного потенциала предприятия

Таблица 2.1 - Характеристика ресурсного потенциала

№	Показатели	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2014 г.
1.	Среднегодовая численность работников, чел	24	24	100,0
2.	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	715,4	736,8	102,9
3.	Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	1983,1	2000,3	100,9
4.	Площадь торгового зала, кв. м.	210,0	210,0	100,0
5.	Среднегодовой авансированный капитал, тыс. руб.	2698,5	2737,1	101,4

Анализируя данные таблицы 2.1 можно сделать следующие выводы:

- среднегодовая численность работников не изменялась, также осталась неизменной торговая площадь;
- среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 2,9%;

- также произошло незначительное увеличение среднегодовой стоимости оборотных средств на 0,9% ;

Далее проведем анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «Виктория», приведенных в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности

№	Показатели	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2014 г.
1	Розничный товароборот, тыс.руб.	69226,4	72006,4	104,0
2	Товароборот по покупным ценам, тыс.руб.	52127,3	52664,3	101,0
3	Валовой доход, - тыс. руб. - в % к товарообороту	17099,1 24,7	19342,1 26,9	113,1 -
4	Издержки обращения, - тыс. руб. - в % к товарообороту	13024,1 18,8	15237,7 21,2	116,9 -
5	Прибыль от продаж, - тыс. руб. - в % к товарообороту	4075,0 5,9	4104,4 5,7	100,7 -
6	Прочие расходы, тыс.руб.	20,6	21,4	103,9
7	Налогооблагаемая прибыль, тыс.руб.	4054,4	4083,0	100,7
8	Налог на прибыль, тыс.руб.	810,9	816,6	100,7
9	Чистая прибыль, - тыс. руб. - в % к товарообороту	3243,5 4,69	3266,4 4,54	100,7 -

Анализ таблицы 2.2 показал, что 2015 году основные экономические показатели хозяйственной деятельности незначительно, но увеличились:

- розничный товарооборот, увеличился на 4,0 %;
- оборот по покупным ценам увеличился на 1,0 %;
- валовой доход увеличился на 13,1%;
- издержки обращения увеличились на 16,9%;
- прибыль от продаж увеличилась на 0,7%;
- чистая прибыль увеличилась на 0,7%, однако отрицательным моментом является снижение рентабельности предприятия на 0,15%.

2.2 Анализ системы оценки и аттестации персонала ООО «Виктория»

На исследуемом торговом предприятии примерно 70,8 % всех работников составляет торгово-оперативный персонал, то есть продавцы - кассиры. В связи с этим, наибольший интерес для оценки представляет именно эта группа работников. К тому же именно от продавцов-кассиров зависит объемы реализации товаров конечному потребителю (таблица 2.3)

Таблица 2.3 – Категории персонала

	Категория персонала	Количество	Уд.вес, %
1	Административно-управленческий персонал	7	29,2
2	Торгово-оперативный персонал	17	70,8
	Итого	24	100,0

Продавец является последним звеном в цепи, куда входят производство, транспортировка, хранение и продажа товаров. Продавец должен выяснить намерения посетителя магазина, его потребности и цели, вкус; завоевать доверие, помочь советом; следить за тем, понятны ли его объяснения и какую вызывают ответную реакцию; продемонстрировать товар без раздражения и спешки, подчеркнув все его достоинства; убедить в преимуществе товара и необходимости покупки. При этом важно не быть

навязчивым, легко и тактично подвести к наилучшему выбору. Очень часто продавцы боятся обратить внимание на недостатки, свойственные товару. Но обратить на них внимание и предложить взамен другой товар, значит укрепить доверие к торговому предприятию, лицом которого является продавец. Принимая самостоятельно окончательное решение, покупатель посчитается и с советами продавца.

Таким образом, оценка работников торгового зала очень важна для последующего оказания стимулирующего воздействия на их работу, а значит, и на успех самого предприятия.

Анализ системы аттестации персонала показал, что на исследуемом предприятии аттестация не проводится. Проводят только оценку персонала.

Оценка в ООО «Виктория» торгово-оперативного персонала проводится непосредственными руководителями - это заведующие магазинов. Текущую оценку персонала они осуществляют на основе анализа качества выполнения своих обязанностей работниками, которые описаны в должностных инструкциях. Должностная инструкция продавца представлена в Приложении А.

Среди общих требований для продавцов-кассиров оцениваются следующие:

- опрятный внешний вид: чистая одежда, аккуратная прическа, бейджик с указанием Ф.И.О.
- своевременное присутствие на рабочем месте, обеды и перерывы производится во время, строго предусмотренное рабочим графиком.
- на рабочем месте нельзя: есть, курить, читать книги, собираться группами, принимать знакомых на длительное время, а также выяснять спорные моменты в торговом зале в присутствии покупателей;
- наличие нарушений правил внутреннего трудового распорядка;
- возникновение конфликтных ситуаций на рабочем месте;
- приветливое общение со всеми покупателями без исключения (не проявлять резкость, раздражения, нетерпеливости в обращении)

- отсутствие жалоб в книге жалоб.
- скорость обслуживания;
- количество совершаемых ошибок на ККМ;
- правильное ведение кассового журнала и других документов;
- наличие в кассе по окончании рабочего дня излишек или недостач;
- выручка на конец дня в кассе с учетом месторасположения кассы в магазине и количества часов ее работы.

По данным критериям работники оцениваются непосредственным руководителем, путем ежедневного наблюдения и контроля и в конце каждого месяца выносится решение о поощрении каждого конкретного работника. Главной мерой поощрения является соответствующее изменение размера премии.

Работникам начисляется фиксированная заработная плата и премия за достижение определенных количественных и качественных показателей. На данном предприятии таким количественным показателем является ежемесячный объем реализации товара. Данная система премирования является на ООО «Виктория» единственным мотивационным фактором для работников, поэтому только справедливая оценка работы персонала будет стимулировать работников к повышению качества выполнения их функций.

Основными минусами существующей оценки на данном торговом предприятии является в первую очередь субъективность оценки, так как ее производит лишь один человек, имеющий свое личное отношение к каждому конкретному работнику, что может влиять на результаты проводимой оценки. Кроме того, непосредственный руководитель не может постоянно контролировать действия работников, таким образом, упуская какие-либо конфликтные ситуации или, наоборот, грамотное общение с покупателями, заслуживающее положительной оценки и, как следствие, поощрения.

Также при подведении итогов за месяц не учитываются совершенные большие покупки при участии конкретных работников. Продавцы не видят, таким образом, смысла активных продаж с их стороны.

Для того, чтобы проводимая оценка и последующее вознаграждение или наказание работали эффективно, то есть способствовали улучшению качества обслуживания покупателей, работник должен понимать связь между своими действиями на рабочем месте и результатами оценки. Например, выплачивая в конце месяца премию в неполном размере работнику, руководитель должен довести до него причины наказания и указать на совершенные работником ошибки, иначе в поведении работника ничего не изменится, и проведенная оценка окажется бесполезной. На данном же торговом предприятии существует именно такая ситуация. Работники не видят связи между проведенной ими работой и результатами премирования. Кроме того, работники всегда сравнивают себя с другими членами коллектива, поэтому оценка должна проводиться как можно объективней, для выявления истинного вклада каждого работника.

Таким образом, на торговом предприятии ООО «Виктория» сложилась односторонняя и довольно субъективная оценка торгово-оперативного персонала, что говорит о необходимости проведения объективной оценки. Аттестация персонала на исследуемом предприятии не проводится.

Таким образом, в следующей главе мы разработаем мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала на ООО «Виктория».

Глава 3. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Виктория»

3.1 Рекомендации и разработка документации по аттестации персонала

Проведя анализ системы аттестации, автором было выявлено, что на исследуемом предприятии аттестация не проводится. Поэтому в этой главе мы будем разрабатывать систему аттестации торгово-оперативного персонала. В результате проведения аттестации мы сможем выявлять соответствие каждого конкретного работника занимаемой должности, возможности его повышения и повышение заработной платы.

Проведение аттестации служащих носит межотраслевой характер. Исходя из этого, мы разработали Положение о порядке проведения аттестации служащих (Приложение В), где конкретизируются критерии и методы оценки квалификации и профессиональной компетентности работников с учетом специфики трудовых функций, выполняемых работниками по занимаемой должности.

Подготовка к проведению аттестации организуется администрацией предприятия и руководителей структурных подразделений. Она включает осуществление следующих мероприятий:

- обеспечение подготовки необходимых документов на аттестуемых;
- подготовку графиков проведения аттестации;
- установление количества и состава аттестационных комиссий;
- организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Процесс аттестации состоит из нескольких этапов, первым из них является этап извещения. Аттестуемый работник должен быть заранее, не менее чем за две недели до аттестации, ознакомлен с представленными в аттестационную комиссию материалами. На этом этапе происходит

подготовка пакета документов, регламентирующих предстоящую аттестацию.

В настоящее время чаще всего на аттестацию стараются внести максимальное количество оцениваемых параметров, включая и профессиональные, и личностные качества работника. Либо оценивают специфические личностные особенности работника, по сути дела подменяя аттестацию оценкой потенциала. Хотелось, однако, обратить внимание на еще один негативный аспект подобной подмены: в случае, когда на аттестацию выносятся критерии, не имеющие прямой связи с результативностью работника, теряется стимулирующий эффект аттестации, снижается ее объективность.

Важно также подобрать метод аттестации, адекватный критериям, выносимым на оценку, то есть метод, позволяющий объективно измерить объем, степень выраженности или уровень проявления этого или иного параметра в трудовой деятельности работника.

Как правило, в ходе аттестационных процедур применяется так называемый описательный метод, при котором оценивающее лицо описывает достоинства и недостатки трудовой деятельности аттестуемого в таком документе, как отзыв или характеристика. Этот документ имеет минимальное количество обязательных реквизитов, его содержание слабо структурировано, не имеет четкой системы критериев, а следовательно, весьма субъективно, поскольку отражает точку зрения только оценивающего лица. В этом случае оценка зачастую производится по второстепенным, но наиболее заметным функциям, выполняемым работником, допускаются ошибки, связанные с процессами восприятия.

По завершению подготовительного этапа за подписью руководителя издается Приказ о проведении аттестации (Приложение Г), в котором содержится перечень лиц, подлежащих аттестации, наименование их должностей и подразделений, график аттестации и определение состава аттестационной комиссии. Работники должны быть под роспись

ознакомлены с данным приказом не позднее, чем за календарный месяц до начала аттестационных процедур.

Так как на данном торговом предприятии ООО «Виктория» для продавцов-кассиров нет системы различных уровней квалификации, необходимо ввести таковую. То есть по результатам аттестации работники, достигнув определенных результатов, получают следующий разряд или, наоборот, разряд понижается. Предлагается ввести 3-х разрядную систему квалификации.

Для избегания субъективности и несправедливости необходимо ввести конкретные критерии, которым будет соответствовать та или иная квалификация работников. В ходе аттестации выявляется повышение или понижение уровня выполнения их функциональных обязанностей за определенный период. На основе полученных результатов аттестации принимается решение о присвоении другого разряда или должности.

В ходе аттестации оценивается ряд критериев, представленный в аттестационном листе (Приложение Д), заполняемом членом аттестационной комиссии. Все критерии, представленные в оценочном листе оцениваются по 5-балльной шкале аналогично вышеописанной текущей оценке.

В конце оценки по описанным критериям комиссия дополнительно указывает свое общее мнение относительно оцениваемого работника и дает рекомендации о его дальнейшей работе. При достижении определенных требований для более высокого уровня квалификации по вышеописанным критериям работник получает этот уровень, а вместе с ним и материальное поощрение как важнейший мотивационный фактор к улучшению своей работы.

Например, для 1 разряда продавца-кассира (высшего) необходимо иметь опыт работы в данной сфере от 5 лет, не совершать ошибок при работе на ККМ и никогда не иметь излишек/недостач в кассе. При этом по всем остальным критериям иметь общую оценку не менее 4,5 балла. Для получения же 3 разряда необходимо пройти испытательный срок. При

принятии на работу сотруднику присваивается 3 разряд. Таким образом, от 1 к 3 разряду уровень требований пропорционально уменьшается. Если же в результате аттестации было выявлено снижение показателей по сравнению с предыдущей, необходимо выявить причины этого и предпринять срочно меры по их устранению.

3.2 Разработка модели аттестации персонала

Итак, нами была разработана аттестация, которая изображена графически на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Модель проведение аттестации персонала

Одним из важнейших моментов проведения аттестации является лояльность к ней самих работников. Персонал не должен рассматривать

данную процедуру как повод понизить кого-то в должности или “урезать” зарплату.

Каждый работник должен понимать для себя аттестацию, наоборот, как возможность повысить квалификацию, подняться по карьерной лестнице и, как следствие, получать большую зарплату. Для достижения этой цели наиболее эффективным будет сделать эту процедуру действительно объективной, чтобы работник верил в смысл ее проведения. Также необходимо проводить ее открыто, и доступно для понимания работников. Можно для доведения смысла и порядка проведения аттестации провести собрание для работников, на котором подробно им все объяснить, тем самым, расположив их положительно к предстоящей процедуре. Только при этих условиях проведение аттестации будет эффективно.

В результате разработанной системы оценки и аттестации для торгового предприятия ООО «Виктория» сложилась модель оценки и аттестации торгово-оперативного персонала данного предприятия, представленная в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Оценка персонала на ООО «Виктория»

Вид	Цель	Периодичность проведения	Использование результатов оценки
Текущая оценка (оценка непосредственным руководителем)	Выявление отклонений в работе персонала от установленных правил и распорядка функционирования магазина	ежедневно	Отклонение от стандартов работы влияет на размер премии работника пропорционально частоте совершаемых проступков и их важности
Оценка представителями	Определение качества	1 раз в 2 месяца	Проведение тренингов по

других компаний	выполняемой работы персоналом, связанной непосредственно с товаром (выкладка товара, знание ассортимента и др., способность склонить покупателя к приобретению того или иного товара)		изучению ассортимента. Введение программ обучения правильной расстановке товара. Психологические тренинги на тему общения с покупателями. В результате хороших результатов оценки премия в повышенном размере.
Оценка по средствам специальных купонов и анкет для покупателей	Выявление отношения рядового покупателя к работе конкретного работника, его общего впечатления.	ежедневно	Вследствие отрицательных результатов разработка мероприятий по улучшению качества обслуживания по конкретно выявленным критериям.
Периодическая оценка. Оценка по средствам аттестации.	Определение соответствия каждого отдельно взятого работника	1-2 раза в год	Повышение квалификации и должности работников, уровня

	занимаемой должности и уровню квалификации		их заработной платы или же, наоборот, понижение в должности и квалификации
--	---	--	---

В данной модели отражены все виды предлагаемой оценки, цель, достигаемая при ее использовании, периодичность проведения и дальнейшее приведение в жизнь полученных результатов в ходе оценки. То есть это обобщающая модель для торгового предприятия проведения оценки персонала. При комплексном использовании всех предложенных видов оценки исследуются все стороны работы сотрудника с объективной точки зрения нескольких различных не заинтересованных лиц, то есть эффект от использования разработанной системы достигается максимальный. Это делает разработанную систему оценки и аттестации персонала, правильно работающей, и по максимуму способствует увеличению эффективности работы персонала, а значит и самого предприятия.

Заключение

В итоге проделанной работы можно сделать вывод, что при работе розничного торгового предприятия важнейшим элементом успеха является грамотные продавцы торгового зала. Именно они являются последним звеном производства и реализации товара. От их квалификации, опыта, знаний, общения с покупателем зависит общий результат работы предприятия. Для покупателя именно продавец в торговом зале является лицом компании, в зависимости от полученного качества обслуживания, оказанное продавцом, покупатель сложит свое мнение о всей компании в целом. Вследствие этого для предприятия необходимо иметь заинтересованных в общем успехе сотрудников, что повысит уровень эффективности их работы. Сотрудник должен чувствовать свою роль в работе всего механизма работы предприятия, именно поэтому так важна система оценка персонала в любой компании. С ее помощью труды каждого работник должны быть оценены и, как следствие, сотрудник может быть награжден за вклад в общие результаты работы предприятия или же.

В данной работе была рассмотрена система аттестации персонала на торговом предприятии ООО «Виктория». Здесь она практически отсутствует, существуют лишь небольшие элементы оценки работников по отдельным показателям. Кроме того, на данном предприятии оценка производится лишь одним лицом — вышестоящим руководителем, что делает ее субъективной и односторонней. Здесь не учитываются многие очень важные критерии, влияющие на результативность работы предприятия, например, личные продажи сотрудника торгового зала.

Таким образом, работник теряет интерес к повышению уровня своей работы, а, значит, и падают результаты работы предприятия, а у покупателей складывается негативное представление о данной компании.

В ходе данного исследования была разработана система аттестации персонала для ООО «Виктория». Она представляет собой многостороннюю,

всеобъемлющую оценку персонала. Главные плюсы разработанной системы, это ее объективность и оценка всех сторон работы сотрудника. Объективность данной системы оценки достигается за счет привлечение большого круга незаинтересованных лиц, дающих наиболее точную оценку работника по различным направлениям его обязанностей. Так же в данной системе оценивается большой спектр критериев, что позволяет наиболее полно рассмотреть работу персонала. Все критерии оцениваются по оценочной шкале с учетом важности самого критерия для работы предприятия.

При правильной реализации разработанной системы оценки будут достигнуты положительные результаты в качестве обслуживания покупателей, а значит и в работе всего предприятия.

Для того чтобы данная система работала правильно, необходимо разъяснить работникам ее смысл, все критерии, по которым они будут оцениваться и на каком уровне работники должны исполнять свои обязанности, чтобы быть оцененными положительно.

Перед введением данной системы на предприятии необходимо провести беседы с работниками для ознакомления их со всеми критериями, требованиями и функционированием самой системы, объяснить все ее плюсы для самих работников. Персонал не должен принимать ее в штыки, а должен рассматривать, как способ повысить уровень своей квалификации, уровня заработной платы, получить дополнительные поощрения

Также необходимо соблюдать прозрачность системы оценки. То есть каждый работник должен быть информирован о результатах проведенной оценки и аттестации и своих упущениях в работе, что позволит ему улучшать качество своей работы по конкретным направлениям.

Также важнейшим условием ее работы является сильные мотивационные факторы. То есть факторы, побуждающие работника к достижению лучших результатов своей работы. На данном предприятии работает лишь один стимулирующий фактор – материальный. И то работник

не имеет понятия о том, по каким критериям его оценивают и в результате чего он получает оплату труда в большем или меньшем размере. Естественно, что при такой системе работник не заинтересован в повышении своей квалификации.

Необходимо не только разъяснять работникам каждый плюс и минус в их заработной плате, но и ввести другие стимулирующие факторы.

В противном случае смысл оценки и аттестации персонала теряется. Как стимулирующий фактор можно включить особые поощрения работнику полугодия, года. Например, путевку в санаторий или ценный подарок. Необходимо проводить корпоративные праздники, которых на данный момент нет в рассматриваемой компании. Это будет способствовать сближению коллектива, как с непосредственными коллегами, так и с начальством, будет укреплять лояльность сотрудников к самому предприятию.

По результатам аттестации работников происходит повышение или понижение их квалификации, а также премирование. Также формируется кадровый резерв, то есть работники, претендующие на повышение в должности, при освобождении таковой. Работники попадают в состав кадрового резерва, если по итогам аттестации уровень их квалификации, потенциала и возможностей оказывается слишком велик для занимаемой сотрудником должности, и работник переводится по мере возможности на другую соответствующую его результатам должность.

Таким образом, в данной работе были изучены теоретические аспекты аттестации персонала, проанализирована существующая система на конкретном предприятии торговли ООО «Виктория» выявлены ее преимущества и недостатки, а также была разработана альтернативная система аттестации для этого предприятия, являющаяся наиболее объективной, многосторонней и результативной.

Библиография

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: ООО «ВИТРЭМ», 2010.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: ООО «ВИТРЭМ», 2011.
3. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2012.
4. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения. - М: Эксмо, 2008.
5. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие для вузов. - К.: МАУП, 2012.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник/Под общ. Ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
7. Коновалова В.Г. Организация отбора и оценки персонала. Учебное пособие. - М.: Экзамен, 2010.
8. Кравченко А.И. История менеджмента. - М.: Академический проект, 2009.
9. Магура М.Л., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012.
10. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2010.
11. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле. - СПб.: Бизнес-пресса, 2008.
12. Стадник А. Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск 2. Оценка персонала. – М.: «Бегин групп», 2011.
13. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. – М.: Финансы и статистика, 2012.
14. Марк А. Хьюзлид, Брайан Е. Беккер, Ричард У. Битти. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. – М.: «Вильямс», 2010.
15. Шакирова И. Тренинги для персонала. Корпоративные стандарты обучения и оценки. – М.: «Речь», 2008.
16. Управление персоналом организации. Учебник/Под общ. Ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008.

17. Управление персоналом: Учебник/Под общ.ред. А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2010.

18. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли. Учебник./Под общ.ред. Соломатина А.Н. - СПб.: Питер, 2011.

17. www.1c-personal.ru

18. www.iteam.ru

19. www.rosbuh.ru

20. www.estimation.ru

21. www.rhr.ru

22. www.dis.ru

23. www.hr-portal.ru

24. www.bsn.ru

25. www.cprfspb.ru

26. www.planetahr.ru

27. www.megacons.ru

Приложение А

УТВЕРЖДАЮ

Ген. директор ООО «Виктория»

_____ / _____

«_____» _____ 2016г.

Должностная инструкция продавца-кассира

I. Общие положения

1. Продавец относится к категории сотрудников.
2. На должность продавца назначается лицо, имеющее образование без предъявления требований к стажу работы не ниже среднего и индивидуальным обучением не менее трех месяцев.
3. Назначение на должность продавца и освобождение от нее производится приказом директора предприятия.
4. Продавец подчиняется непосредственно старшему продавцу.

II. Должностные обязанности

Продавец обязан:

1. Быстро, качественно и вежливо обслуживать покупателей.
2. Приходить на работу согласно графика за 10 минут до начала рабочего дня. Не нарушать правила внутреннего трудового распорядка.
3. Находясь на рабочем месте нельзя: есть, курить, читать книги, собираться группами, принимать знакомых на длительное время, а также выяснять спорные моменты в торговом зале в присутствии покупателей.
4. Выполнять безоговорочно распоряжения старшего продавца.
5. Привести себя и рабочее место в порядок, проверить полноту и наличие ассортимента правильность выкладки товара:
 - приступая к работе иметь опрятный внешний вид: чистую спецодежду, аккуратную прическу, руки и вычищенную обувь,

- носить форменную одежду, бейджик с указанием ФИО которая должна соответствовать стандарту (любые изменения в форменной одежде без согласования с администрацией запрещены), готовить товары к продаже (проверка наименования, количества, цены, состояния упаковки, распаковка, осмотр внешнего вида, переборка, протирка, зачистка), размещать и делать выкладку товаров по группам, видам и сортам с учетом товарного соседства, частоты спроса и удобства работы, оформлять прилавочные витрины и контролировать их состояние, выполнять все работы по расположению товаров в магазине.

6. В течение всего рабочего дня продавец обязан в свободное от обслуживания покупателей время: участвовать в инвентаризациях, участвовать в поддержании чистоты и порядка в помещениях и на территории, закрепленной за магазином вести контроль за своевременным пополнением рабочего запаса товаров, его сохранностью и правильной эксплуатацией, своевременно оформлять заказ «склад-магазин», изучать поступающий товар (характеристики, свойства, цена, применение), изучать складские остатки, вести документацию о купле-продаже (накладные, заказы), составлять заявки на оформление оконных витрин и средств информации о товарах, имеющихся в продаже.

7. При обслуживании покупателей продавец должен: приветливо встречать каждого покупателя, одинаково внимательно обслуживать его независимо от стоимости приобретенной им покупки, не проявляя резкости, раздражения, нетерпеливости в обращении.

7.1. Продавец обязан начинать разговор с покупателем с приветствия. Выяснить, что покупатель желает приобрести, не дожидаясь от него вопросов. Делать это надо в вежливой форме «Какие товары Вы желаете посмотреть», при этом вежливо и заинтересованно выслушать покупателя, применять доброжелательную форму обращения «Прошу Вас, пожалуйста, и т.д., избегая многословия и фамильярности. Недопустимо отдавать предпочтение одному покупателю перед другим. Нельзя показывать товар

молча без объяснений. Предоставлять покупателю возможность осмотреть товар так, как он пожелает.

7.2. Консультировать покупателя о наличии товара, цене и поступлении, о свойствах отдельных видов товаров, предоставлять полную и объективную информацию при продаже.

7.3. Предлагать новые, взаимозаменяемые товары и товары сопутствующего ассортимента, оказывать услуги покупателю по упаковке товара.

7.4. Предупреждать покупателя о неправильном выборе товара.

7.5. Своевременно информировать администрацию о конфликтных ситуациях между продавцом и покупателем, а также внутри коллектива.

7.6. В случае конфликтной ситуации не пререкаться с покупателем, а направить его к старшему по смене, сохраняя при этом спокойствие и выдержку.

7.7. Разрешать спорные вопросы с покупателями в отсутствие администрации.

8. Знать и исполнять статьи Закона «О защите прав потребителя».

9. Соблюдать требования охраны труда, установленные законами и иными нормативными правовыми актами, а также правилами и инструкциями по охране труда.

10. Немедленно извещать руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае на производстве или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления).

11. Продавец должен:

- знать свойства, применение, характеристики продаваемого товара, заниматься самообразованием: изучение спецификаций и потребительских свойств всех вновь поступивших товаров в течение 3-х дней, проходить профессиональный тест-экзамен каждый месяц для подтверждения

соответствия профессиональному уровню, участвовать в планировании закупа и выявлять спрос на новые товары,

- участвовать в получении товара, выполнять все виды погрузочно-разгрузочных работ, уведомлять администрацию о поступлении товаров, не соответствующих маркировке, участвовать в проведении инвентаризации, составлении товарных отчетов, актов на брак недостачу, пересортицу товаров, выполнять по поручению администрации в дежурный день все работы, работать честно и добросовестно, блюсти дисциплину труда, а также знать:
- формы приемо-сдаточных документов, правила приема, выдачи и хранения товарно-материальных ценностей.

12. Продавцу запрещается выставлять чужой товар на реализацию без согласования с администрацией.

III. Права

Продавец имеет право:

1. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3. В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

4. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении им его должностных обязанностей и прав.

IV. Ответственность

Продавец несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

С инструкцией ознакомлен: _____ / _____
(подпись) (Ф.И.О.)

"__" _____ г.

УТВЕРЖДАЮ

Ген. директор ООО «Виктория»

_____/_____
« ____ » _____ 2016г.

Стандарты работы продавца-кассира

Стандарты внешнего вида ("dress code")

1. Одежда

Сотрудник должен быть одет в форменную одежду. Форма должна быть всегда чистой и хорошо отглаженной. Присутствие бейджа с именем, фамилией и наименованием должности и отдела обязательно. Носить бейдж необходимо либо на нашейной ленте, либо на левой стороне груди. Крепить его к горловине или воротнику недопустимо.

2. Обувь

Обувь сотрудника должна по стилю и цвету подходить к форменной одежде, желательно неяркие классические модели. Обувь должна выглядеть аккуратно, перед выходом в торговый зал обязательно приводится в порядок. Каблук средний или низкий, закрытый мысок.

3. Колготки и носки

Колготки для женщин в обязательном порядке в любое время года, в идеальном состоянии, неплотные, прозрачные. Цвет – натуральный либо черный. Для мужчин – носки в тон обуви либо форменных брюк.

4. Бижутерия и аксессуары

Использование украшений ограничивается обручальным кольцом, часами, тонкой цепочкой, маленькими сережками. Если отдел (секция) специализируется на продаже бижутерии и аксессуаров, то допускается

использование украшений только тех фирм-производителей, чьи изделия представлены в отделе (секции).

5. Прическа

Волосы должны выглядеть ухоженными, чистыми и здоровыми, аккуратно уложенными. Длинные волосы собираются в хвост. Заколки подбираются без декоративных деталей, в тон с цветом волос. Окрашенные волосы должны иметь равномерный натуральный оттенок.

7. Руки

Руки и ногти должны быть безукоризненно чистыми, ухоженными и гладкими. Цвет лака – натуральных оттенков. Ногти не должны быть слишком длинными во избежание травм при раскладке товаров на витрины.

8. Макияж

Лицо сотрудника должно выглядеть ухоженным. Макияж должен быть умеренным. Яркие тона помады и теней не допустимы.

9. Гигиена и парфюм

Применение дезодоранта для тела обязательно. Аромат парфюма должен быть ненавязчивым и едва уловимым. Необходимо следить за свежестью дыхания, особенно, это касается курящих.

Стандарты обслуживания

Профессиональное поведение продавца

1. Улыбаться, поддерживать зрительный контакт с клиентом.
2. Обращаться к клиенту на «ВЫ», даже если это подросток или ребенок.
3. Четко произносить свое имя.
4. Выбрать место под углом 45 градусов к клиенту.
5. Умеренно жестикулировать.
6. Четко произносить слова; речь размеренная с паузами и логическими акцентами.
7. Открытые позы и жесты.
8. Проявить искренний интерес к клиенту, доброжелательность.

9. Постоянно работать с покупателем или работать с товаром (поправлять, складывать стопки изделий, проверять ценники, сенсоры и т.д.)

10. Исключить из речи слова – паразиты (не употреблять часто одни и те же слова в разговоре с клиентом).

11. Избегать слов «нет», «не знаю», «не можем», «может быть», «к сожалению» и т.п.

Непрофессиональное поведение продавца

1. Стоять за спиной клиента;
2. Облокачиваться на оборудование, скрещивать руки на груди;
3. Разговаривать и собираться парами при клиентах;
4. Жевать жевательную резинку;
5. Обращаться к клиентам «девушка» или «мужчина»;
6. Спорить с клиентом;
7. Грубить клиентам;
8. Бежать к клиенту и от клиента;
9. Ставить клиента в неловкое положение (оправдываться, извиняться, выглядеть некомпетентным);
10. Обсуждать с клиентом внутренние проблемы магазина (не работает кондиционер, сломалась касса и т.п.);
11. Обсуждать вкусы покупателей;
12. Рекомендовать конкурентов;
13. Отрицательно отзываться о своей компании, товарах ассортимента торгового зала;
14. Позволять себе фамильярность по отношению к клиентам;
15. Оценивать платежеспособность клиента по его внешнему виду;

Процесс обслуживания клиента

Процесс обслуживания клиента может быть разделен на несколько этапов:

1. Приветствие и начало диалога с покупателем. Так как приветствие снимает барьер в последующем общении с клиентом, с покупателем необходимо поздороваться.

Варианты приветствия:

- « Добрый день!» (вечер)
- « Добрый день! Вы первый раз у нас в магазине?»
- « Добрый день! Мы рады видеть Вас в нашем магазине»
- « Здравствуйте!»

2. Установление контакта. Установить контакт с клиентом можно несколькими способами. Если клиент не ожидает ваших дальнейших действий, надо показать ему, что и где можно посмотреть (краткая презентация а) ассортимента, б) коллекции, в) проходящей акции в магазине, г) скидки). Дайте ему время освоиться и самому посмотреть ассортимент. Представьтесь и сообщите ему, что он может обратиться к вам в любой момент. Не оставляйте клиента надолго без внимания.

Моменты, по которым можно определить готов ли клиент продолжить общение:

- ищет продавца взглядом;
- заинтересованно рассматривает товар;
- ищет ценник или ярлык с размером;
- стоит в растерянности.

Второй способ установления контакта: если клиент ожидает ваших дальнейших действий, с помощью задаваемых вопросов нужно выявить его потребности

3. Выявление потребностей покупателя. Установив контакт с клиентом, задавайте открытые вопросы, и внимательно слушайте его ответы. Подобные вопросы лучше всего задавать в начале встречи, так как они расширяют диапазон диалога и позволяют получить максимум информации от клиента. Эти вопросы обычно начинаются с вопросительных слов: ЧТО? КАК? КОГДА? ГДЕ? КАКОЙ? Можно использовать альтернативные

вопросы. Подобные вопросы помогают уточнить детали. Старайтесь задавать только те вопросы, которые помогут вам выявить круг товаров для последующей презентации.

4. Презентация товаров данного отдела торгового зала. На основе выявленных потребностей покупателя продавец проводит презентацию определенных товаров данного отдела торгового зала. Рекомендации по проведению презентации товара:

- Не стойте слишком близко к клиенту;
- Соблюдайте «дистанцию социального контакта» – 1-1,5 метра;
- Предлагайте клиенту обсуждение комплектов вместе с вами.

Варианты избежания конфликта, если сотрудник занят с другими покупателями и не имеет возможности уделить внимание покупателю, который уже обратился к нему за помощью.

В такой ситуации необходимо предпринять следующие действия:

1. Извинитесь;
2. Посоветуйте кого-то из других продавцов;
3. Всегда указывайте на конкретного продавца и проговорите, например: «Этого продавца зовут Ольга, она сможет быть вам полезна»;
4. Либо попросите подождать минуту, и обслужите его, как только освободитесь;
5. Если в зале много покупателей, держите темп;
6. Работая с одним покупателем, не игнорируйте остальных.

Если необходимо продемонстрировать товар:

1. Снимите модель с кронштейна или полки;
2. Показывайте товар в руках;
3. Держите товар бережно и аккуратно;
4. Расскажите покупателю о главных достоинствах данного товара:
 - наименование производителя;
 - перечисление вариантов данного товара (размер упаковки, вес, варианты дополнительных добавок).

5. Следите за тем, чтобы покупатель не устал от долгой презентации товара;

6. Если покупатель желает посмотреть товар самостоятельно, поощряйте его, не демонстрируйте готовность немедленно убрать товар.

5. Работа с возражениями. В торговом зале случаются конфликты с покупателями. Поэтому необходимо, чтобы продавец мог контролировать возражения покупателя и был способен предотвращать возражения в процессе общения с покупателем.

Методы избежания конфликта из-за возражений покупателя.

- не спорьте с клиентом;
- не повышайте голос, не поддавайтесь на провокации;
- примите возражение и покажите понимание;
- предложите решение проблемы (компетентная аргументация, альтернативное предложение);
- согласуйте с покупателем ваши дальнейшие действия;
- проконтролируйте решение проблемы;
- если решение возникшей проблемы выходит за пределы вашей компетенции, извинитесь и обратитесь к более опытному сотруднику (старшему продавцу, администратору торгового зала, служащему стола информации).

Если, несмотря на то, что покупателю было предложено максимальное количество вариантов, он все-таки ничего не подобрал, узнайте, что именно ему не подошло. Предложите ему оставить свои пожелания в «Журнале заказов и предложений по ассортименту», с тем, чтобы при формировании заказа у поставщиков необходимый товар мог быть включен в группу заказываемых товаров.

6. Завершение продажи. На последнем этапе общения с покупателем продавец должен поблагодарить покупателя за визит, предложить посетить магазин еще раз. Если покупатель выбрал необходимый товар и покидает отдел, необходимо поблагодарить его за покупку.

Примеры:

- Спасибо за покупку;
- Благодарим за визит;
- Будем рады видеть Вас снова в нашем магазине и т.п.

Приложение Г

УТВЕРЖДАЮ

Ген. директор ООО «Виктория»

_____/_____
« ____ » _____ 2016г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о порядке проведения аттестации продавцов-кассиров ООО «Виктория»

I. Общие положения

Цель аттестации:

1. Подтверждение, либо изменение должностной категории.
2. Приведение размера оклада в соответствие с профессиональным уровнем.
3. Определение потребности в обучении и развитии.

Ответственность за подготовку и проведение аттестации несет отдел персонала.

Работники, подлежащие аттестации, должны быть ознакомлены с настоящим Положением в обязательном порядке.

II. Сроки проведения аттестации и состав аттестационной комиссии.

Аттестация обязательна для сотрудников, отработавших в компании три месяца. Через следующие три месяца обязательна повторная аттестация для подтверждения или повышения полученной ранее категории. Далее - по желанию сотрудника, но не реже, чем один раз в год.

Сроки, а также график проведения аттестации утверждаются Генеральным директором компании и доводятся до сведения аттестуемых работников, не менее чем за 1 месяц до начала аттестации. При проведении аттестации очень важно, чтобы сотрудники выступали как союзники, а не как обороняющиеся, для этого они должны ясно понимать цели и процедуру, т.о.,

информация до сотрудников должна быть доведена четко, ясно, доступно, в неугрожающей форме.

Для проведения аттестации определяется состав аттестационной комиссии (председателя, секретаря, членов комиссии) из числа руководящих работников, отдела персонала, высококвалифицированных специалистов и приказом утверждается состав аттестационной комиссии.

Состав аттестационной комиссии:

Председатель.

Секретарь.

Члены аттестационной комиссии.

III. Этапы проведения аттестации.

1. Подготовительный этап.

1.1. На каждого работника, подлежащего аттестации, его непосредственным руководителем (менеджером торговой точки) составляется отзыв-характеристика, в котором отражается его квалификация, соблюдение им трудовой дисциплины. Если работник аттестуется не в первый раз, то вместе с отзывом (характеристикой) в аттестационную комиссию предоставляется также аттестационный лист предыдущей аттестации.

1.2. Аттестационный лист заполняется предварительно каждым из членов комиссии по тем критериям, которые подлежат оценке в процессе деятельности.

1.3. Для повышения эффективности и результативности устного аттестационного собеседования для всех работников должен быть доведен перечень вопросов не позднее, чем за 1 месяц до срока проведения аттестации, в случае необходимости проводится дополнительное обучение сотрудников.

1.4. Отдел персонала анализирует и обрабатывает полученные результаты, представляет их в аттестационную комиссию.

2. Аттестация.

2.1. Аттестация проводится в виде устного собеседования по перечню вопросов, разработанных аттестационной комиссией с привлечением квалифицированных специалистов. Вопросы не должны выходить за пределы трудовых обязанностей, зафиксированных в трудовом договоре, должностной инструкции аттестуемого.

2.2. Аттестационная комиссия рассматривает личное дело аттестуемого, сформированное из представленных документов - отзыв менеджера, аттестационного листа. В случае необходимости задает вопросы.

3. Результаты аттестации.

3.1. Аттестационная комиссия может давать следующие рекомендации:

- присвоение III, II, I категории;
- перевод на другое место работы в данной компании;
- выражение благодарности от лица администрации;
- поощрение работника.

В необходимых случаях

- рекомендации по улучшению деятельности аттестуемых работников, повышению их деловой квалификации и другие рекомендации.

3.2. Все результаты и рекомендации по конкретному работнику заносятся в Аттестационный лист, который подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии.

3.3. Голосование по результатам обсуждения проводится в отсутствие аттестуемого.

3.4. Результаты аттестации сообщаются аттестуемому работнику непосредственно после голосования.

IV. Решения, принимаемые по результатам аттестации.

1. После завершения работы аттестационной комиссии отделом персонала разрабатываются мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, дальнейшее повышение квалификации кадров, разрабатываются меры по мотивации сотрудников.

2. По итогам проведения аттестации издается приказ, в котором содержатся разработанные мероприятия по результатам аттестации.

3. Генеральный директор рассматривает рекомендации, данные аттестационной комиссией, и выносит окончательное решение по итогам аттестации.

Приказ о проведении аттестации

ПРИКАЗ №__
О проведении аттестации

Санкт-Петербург “__” _____ 2016 г.

В целях установления соответствия квалификации занимаемой должности, а также улучшения распределения трудовых ресурсов, стимулирования повышения работоспособности и заинтересованности в результатах труда

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Провести “__” _____ 2016 г. аттестацию персонала торгового зала.
2. Утвердить список работников, подлежащих аттестации.
3. Создать аттестационную комиссию в составе:

Председатель:

Секретарь:

Члены комиссии:

4. Начальникам отделов организовать работу по подготовке представлений на аттестацию, характеристик работников и передать их в аттестационную комиссию в срок до “__” _____ 2016г.

5. Зав. магазинов организовать разъяснительную работу по порядку проведения аттестации, методическую подготовку проведения аттестации.

6. Председателю аттестационной комиссии и секретарю предоставить материалы аттестации генеральному директору для принятия кадровых решений в срок до “__” _____ 200_г.

7. Контроль за исполнением приказа возложить на:

Генеральный директор _____ / _____
(подпись) (расшифровка подписи)

**Аттестационный лист
на продавца-кассира, подлежащего аттестации
(заполняется членом аттестационной комиссии)**

Вид аттестации: очередная – ; повторная – (нужное отметить знаком X)

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Год рождения _____

3. Сведения об образовании, повышении квалификации,

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, документы о повышении квалификации, переподготовке, ученая степень, ученое звание, квалификационный разряд, дата их присвоения)

4. Занимаемая должность на момент аттестации, дата назначения, избрания, утверждения на эту должность _____

5. Общий трудовой стаж _____ лет, в т.ч. стаж работы в должности ____ лет

Показатели оценки	Оценка члена комиссии			Заключение по результатам аттестации
	1	2	...	
6. Достигнуты результаты:				
Для продавцов-кассиров:				
- скорость работы на ККМ				
- наличие ошибок при работе на ККМ				
- наличие излишек/недостач при работе на ККМ				
- знание ассортимента				
- правильность расстановки товара				
- скорость расстановки товара				
- уровень личных продаж				
7. Выполнение правил трудового распорядка на предприятии				
8. выполнение распоряжений вышестоящего лица				
9. Личные качества:				
- внешний вид				

-манера общения				
-активность при общении с покупателем				
10.Наличие грамот, благодарностей и т.д.				
Итого, общая сумма баллов				

11. Вопросы к аттестуемому и ответы на них:

12. Оценка служебной деятельности работника _____
(соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности; не соответствует занимаемой должности)

13. Количественный состав аттестационной комиссии. На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии. Количество голосов за _____ предложенную оценку служебн. деятельности работника; против _____.

14. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются): _____

15. Примечания _____

Председатель аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Заместитель председателя аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии _____
(подписи) (расшифровка подписей)

Дата проведения аттестации _____

С аттестационным листом ознакомился

_____/_____
(подписи) (расшифровка подписей)

Ген. директор _____ / _____
(подпись) (расшифровка подписи)