

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли

Высшая школа товароведения и сервиса

УДК 658.3

Директор Высшей школы  
товароведения и сервиса,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ О.В. Ильина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
на тему:

**Совершенствование системы оценки персонала на предприятии**

Направление: **38.03.02** – «Менеджмент»

Выполнил студент гр. 3537332/2901 \_\_\_\_\_ А.Ю. Воронина

Руководитель,  
к.п.с.н., доцент \_\_\_\_\_ Е.И. Пащенко

Нормоконтроль,  
ассистент \_\_\_\_\_ А.Е. Карманова

Санкт-Петербург 2017

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE  
OF THE RUSSIAN FEDERATION  
Federal State autonomous institution of higher education  
«Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University»  
Institute of Industrial Management of Economics and Trad  
Graduate school of Commodities research and Services

UDK 658.3

High School Director of  
commodities and service,  
Ph.d., Associate Professor  
\_\_\_\_\_ O.V. Ilina

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

BACHELOR'S FINAL QUALIFICATION WORKON  
topic:  
**Improvement of the rating system of the staff in the company**

Direction: **38.03.02**- "Management"

Fulfilled student Gr. z537332/2901 \_\_\_\_\_ A.Y. Voronina

Executive,  
Ph.d Associate Professor \_\_\_\_\_ E.I. Pashchenko

Normcontroler,  
assistant \_\_\_\_\_ A.E. Karmanova

St. Petersburg 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Высшая школа товароведения и сервиса

УДК 658.3

Директор Высшей школы  
товароведения и сервиса,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ / О.В.Ильина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра  
студенту Вороной Анастасии Юрьевне

1. Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы оценки персонала на предприятии»
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы «29» мая 2017 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: должностные инструкции, бухгалтерская отчетность и иная документация с исследуемого предприятия; методические разработки и экономическая литература по теме ВКР.
4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов): в первом разделе ВКР представлены теоретические аспекты, связанные с системой оценки персонала на предприятии. Во втором разделе рассмотрена организационно-экономическая характеристика компании ООО «ДЛ-Декор» и отдельно магазина «Дом Лаверна», а также проанализирована нынешняя система оценки персонала. В результате анализа было выявлено, что она недостаточно продуктивна и должна быть заменена более эффективной и современной системой оценки эффективности персонала. В третьем

разделе предложены рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала компании ООО «ДЛ-Декор».

5. Дата выдачи задания «10» апреля 2017г

Научный руководитель

к.пс.н., доцент

\_\_\_\_\_Е.И. Пашенко

Задание принял к исполнению «10» апреля 2017г.

Студент

\_\_\_\_\_А.Ю. Воронина

## РЕФЕРАТ

71 с., 4 рис., 10 табл., 15 источников.

### ПЕРСОНАЛ, ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕ- МЫ ОЦЕНКИ

Объектом исследования является ООО «ДЛ-Декор».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала в организации на примере ООО «ДЛ-Декор».

Предметом являются методологические подходы, принципы и показатели оценки персонала.

При написании работы были использованы методы экономического, статистического анализа и синтеза, методы ситуационного анализа, опрос, анкетирование и др.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации, представляют практический интерес для формирования оптимальной системы оценки персонала, что значительно может повысить конкурентоспособность ООО «ДЛ-Декор».

## **ANNOTATION**

71 pp., 4 fig., 10 tabl., 15 Springs.

**STAFF, RATING OF THE STAFF, METHODS OF RATING,  
PERSONNEL MANAGEMENT, IMPROVEMENT OF THE RATING  
SYSTEM**

The object of research is the “DL-Decor”.

The aim of the qualification work is the development of the group of measures of improvement of the staff’s rating system in the organization. Based on the research of the “DL-Decor”.

The subjects are the methodological approaches, principles and indexes of the staff’s rating.

While writing this work, the ways of the statistical analysis and synthesis as well as the ways of the analysis of the situation interview and questioning were used.

The practical attachment of the research is the use of the results in forming the most optimal staff’s rating system, which would help the “DL-Decor” to increase their competitiveness.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Основные понятия управления персоналом. Виды и методы оценки персонала в организации.....	10
1.2 Современные подходы к оценке персонала.....	21
1.3 Роль оценки персонала организации в современных условиях..	26
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ООО «ДЛ-ДЕКОР».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика и основные задачи управления персоналом ООО «ДЛ-Декор».....	35
2.2 Организационная структура и особенности управления.....	41
2.3 Анализ системы оценки персонала в ООО «ДЛ-Декор».....	48
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ООО «ДЛ-ДЕКОР».....	59
3.1 Направления совершенствования оценки персонала.....	59
3.2 Мероприятия необходимые по результатам оценки ООО «ДЛ-Декор».....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики страны становится очевидным, что ее конкурентоспособность все в меньшей степени зависит от минеральных ресурсов, уровня расходов на заработную плату и других факторов производства.

Фундаментом долгосрочных уникальных преимуществ в конкурентной борьбе являются люди, их моральный дух и стремление к достижению своих целей, их знаний и системы ценностей, их творческих и инновационных способностей.

Для компании, которая заботится об успехе своего бизнеса, оценка и развитие персонала является ключевой областью инвестиций. В современном мире большую роль играют качественные методы оценки персонала, которые помогают эффективно отобрать сотрудников и определить уровень их профессионального развития.

Оценка персонала является важной частью кадровой политики любой компании, она позволяет не только получить необходимую информацию об отдельных сотрудниках и определить, соответствует ли какой-либо другой сотрудник занимаемой должности, но и улучшить управление и мотивацию персонала, а также психологическое настроение в команде.

При выходе на рынок происходит медленный отход от иерархического управления, жесткая система административного влияния, практически неограниченная власть рыночным отношениям, отношения собственности, основанные на методах экономического управления.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение трудового законодательства в процессе этой работы.

Для более полного и эффективного использования трудового потенциала коллектива организации в целом необходимо определить, каков рабочий потенциал каждого работника, как его количественно и качественно оценить и какие условия необходимы для полной реализации этого потенциала.

Оценка реального трудового потенциала сотрудника позволяет дифференцировать подход к проблеме включения в систему занятости в организации работников с разной степенью способности работать на разных этапах своего жизненного цикла.

Необходимым условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, который учитывает все разнооб-



разные задачи, решаемые конкретной организацией в общей системе управления персоналом. Сегодня компании используют две концепции: оценку и аттестацию персонала.

Оценка - это более широкая концепция, чем аттестация. Оценка - это систематическая формализованная процедура определения работы сотрудника, которая проводится в соответствии с указанными критериями в соответствии со стандартами выполнения обязанностей на этом рабочем месте в течение определенного периода времени. Регулируется местными нормативными актами предприятия.

В связи с этим управление умственной деятельностью сложнее, чем физическое, и требовалось найти новые подходы к управлению.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала в организации на примере ООО «ДЛ-Декор».

Согласно поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть цели и задачи оценки персонала;
- 2) изучить содержание оценки персонала;
- 3) рассмотреть основные применяемые методики оценки персонала;
- 4) провести оценку персонала в ООО «ДЛ-Декор»;
- 5) разработать программу по совершенствованию системы оценки персонала.

Объектом исследования является персонал ООО «ДЛ-Декор».

Предметом являются методологические подходы, принципы и показатели оценки персонала.

При написании работы были использованы методы экономического, статистического анализа и синтеза, методы ситуационного анализа, опрос, анкетирование и др.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации, представляют практический интерес для формирования оптимальной системы оценки персонала, что значительно может повысить конкурентоспособность ООО «ДЛ-Декор».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Основные понятия управления персоналом. Виды и методы оценки персонала в организации

«Управление персоналом», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «управление трудом» - эти термины используют современные экономисты и специалисты в области труда.

Эти и некоторые другие базовые концепции, непосредственно связанные с темой изучения управления персоналом - как наукой, так и отдельно - имеют свое собственное определение.

а) Объектом управления является элемент управления, элемент системы управления, который воспринимает действие управления от других элементов.

б) Управление организацией - создание системы управления, построение и функционирование организованной системы управления.

в) Персонал - совокупность всех человеческих ресурсов, которыми располагает организация.

г) Труд - набор физических и умственных способностей человека, который он использует для производства материальных благ и услуг.

д) Стратегия управления персоналом представляет собой набор принципов, правил и задач для работы с персоналом, определяемый с точки зрения типов организационной стратегии, организационных и кадровых ресурсов, таких как кадровая политика.

д) Управление - процесс координации различных видов деятельности с учетом их целей, условий реализации, этапов реализации [1, с. 88].

Надо полагать, что существуют различия не только между такими определениями, как «управление персоналом» и «управление людскими ресурсами», но и между самим определением «управления» в планируемой (централизованной) и рыночной экономике (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Отличия управления в разных условиях экономики

Управление в условиях плановой экономики	Управление в условиях рыночной экономики
Централизация управления единым народно-хозяйственным комплексом	Децентрализация на базе объединения рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
Прямое государственное управление производственно-хозяйственной деятельностью субъектов хозяйствования	Управление деятельностью субъектов государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов
Ограничения хозяйственной самостоятельности субъектов, жесткая система распределения и связей между ними	Самоуправление субъектов негосударственного сектора как открытых, социально-ориентированных систем
Жесткие, административные методы воздействия на работников, рационализация социально-производственных связей за счет механизмов контроля и вознаграждений	Управление, направленное на повышение роли организационной культуры и инноваций, мотивацию работников и стиль руководителей. Основной источник дохода - люди и их труд, владеющие необходимыми знаниями и имеющие условия для реализации своих способностей и человеческого ресурса.

Рыночная модель управления персоналом определяет основной человеческий ресурс по сравнению со всем остальным. Необходимо оценить человеческие ресурсы, которые связывают ценность денег и человеческих активов предприятия [3, с. 114].

Выполнение требований объективных законов экономики приводит к рассмотрению управления как связующего звена, где теоретические основы преобразуются в практическую деятельность. В то же время экономическое управление является механизмом, который реализует всю систему интересов всех участников производства - государства, коллективов, рабочих. В это же время руководство организует трудовую деятельность, т. е. объединяет рабочих средствами производства. Для этого необходимо обеспечивать управление важными

компонентами и параметрами, эффективно управлять предприятием посредством управления персоналом, - производственными и кадровыми возможностями, финансами, качеством продукции (услуг) и т. д.

В этом механизме выделяют объект и предмет управления персоналом, где: объектом управления является непосредственно персонал организации; высшее руководство и соответствующие кадровые службы предприятия - заместители топ-менеджера и руководителя службы персонала, линейные руководители структурных подразделений и кадровые менеджеры, специалисты директора служб и специалистов управления сервисом.

Считается, что оценка персонала - это один из самых непростых и противоречивых бизнес-процессов в управлении персоналом. Тем не менее все больше и больше организаций внедряют собственные методы оценки персонала. Все процедуры оценки персонала имеют отношение к основным кадровым технологиям, но не стоит забывать, что они не могут существовать сами по себе - за действиями по оценке должны следовать расследования, которые охватывают, как правило, все этапы работы с персоналом, а конкретно: отбор, мотивацию, оценки и развитие персонала.

Система оценки персонала представляет собой серию действий, направленных на оценку сотрудников и имеющих постоянный характер.

Эта система, чтобы быть эффективной, должна основываться на базовой и универсальной схеме проведения этой оценки.

Первое, что нужно сделать, - это выяснить потребность предприятия в оценке персонала и на их основе выделить четкие цели, которые будут выполняться при оценке сотрудников. Среди приоритетных задач обычно выделяется мониторинг социального климата в коллективе, оценка качества работы и степени соответствия квалификаций человека положению [4, с. 61].

Следующий этап - это определение субъекта оценки, то есть кого мы собираемся оценивать.

Затем следует определение критериев оценки.

Для этого нужны профессионалы отрасли, которые смогут сформулировать наиболее подходящие параметры для каждой определённой позиции.

Выбрав критерии, необходимо определиться с методом оценки на их основе. Выбор самого метода также осуществляется в зависимости от конкретных критериев, в том числе соответствия поставленным вначале задачам, степени транснациональности подходящего метода,

объективности, которая лучше всего выражается в количественных характеристиках, понятности для оцениваемых, и их уместность, то есть результаты должны быть действительно необходимыми.

Третий этап в системе оценки персонала называется подготовительным этапом. Необходимо исполнить ряд действий, которые, в дальнейшем помогут в проведении самой оценки.

- создание внутренней нормативной базы для оценки - разработка нормативных актов, положений;

- Обучение персонала, который будет непосредственно проводить оценку;

- информирование персонала о предстоящей оценке и ее положительных результатах.

После этого система оценки переходит на основную стадию - фактически выполняет оценку, реализуя весь проект.

Далее необходимо проанализировать всю информацию, собранную в результате оценки, для ее актуальности и качества самой системы.

Затем следует принятие управленческих решений в отношении тех людей, которые были оценены - повышение, понижение, обучение. Это является завершающим этапом в реализации системы оценки.

Прежде всего, нам необходимо, чтобы работник для себя осознавал: почему он работает плохо или почему он работает хорошо. Для этого существует оценка стандартов рабочего поведения. И фундаментом для такой оценки является модель компетенции. Прежде всего, такая оценка нужна для дальнейшего развития кадров.

В модели компетенций критерии к знаниям, навыкам, способностям и личностным качествам сотрудника приобретают форму стандартов поведения. Стандартами могут быть знания, навыки и личные качества, которые необходимы в работе и демонстрируемые сотрудником в рабочей деятельности, которые, в свою очередь, имеют несколько уровней. В оценке каждый уровень выражается в пунктах. Модель компетентности также используется для управления всеми основными процессами управления персоналом.

Одним из методов, набирающих популярность, является метод 360 градусов. Выбранные компетенции оцениваются всеми, кто может видеть рабочее поведение сотрудника: менеджером, коллегами, подчиненными, самооценкой, а иногда и оценкой постоянных клиентов. Оценка производится путем сравнения рабочего поведения сотрудника с установленными уровнями компетентности, и оценка представляется в вопроснике. Оценка является анонимной. Все оценки приводятся

к среднему арифметическому, чем достигается объективность результата. Результаты обрабатываются с помощью специального программного обеспечения. В конечном итоге мы получаем точечный портрет сотрудника глазами тех людей, которые его окружают. Отсюда и название: круг - 360 градусов.

Метод 2 + 1. Наиболее часто в отечественных организациях компетенция оценивается самим руководителем, более высокий руководитель оценивает оценку, а у работника появляется возможность оценить себя. Основным способом данного метода является оценочное интервью, оно проводится между непосредственным руководителем и подчиненным работником для обсуждения результатов оценки компетенций, планов на будущее и области развития сотрудника. Этот метод считается одним из недорогих и эффективных.

Также можно подобрать экспертную группу для оценки.

Основные условия: эксперт должен увидеть рабочее поведение сотрудника; иметь высокий уровень наблюдения и честности; очень четко и продуманно выражать свои мысли при описании поведения данного объекта [6, с. 211].

Необходимо прояснить представление терминов оценки персонала и аттестации персонала. Аттестация - это формальная оценка, то есть такие составляющие, как список аттестационных документов, сертификационная комиссия, результаты сертификации должны быть задокументированы (например, в форме сертификационных листов) и подписаны сертификационной комиссией. Аттестация, как правило, подтверждает квалификацию сотрудника и соответствие требованиям к занимаемой должности. Существует также определенный период, для которого работник сертифицирован, это может быть любой срок, но чаще всего это год или шесть месяцев. Эффективность также как и компетентность остаются основными субъектами оценки. Итоги проведенной аттестации используются в дальнейшем для построения внутриорганизационной системы поощрений и наказаний. Оценка не может быть названа оценкой, если в сертификате отсутствует цель администрирования. Тогда для ее проведения нет необходимости создавать комиссию и подготавливать определённые документы.

Оценка эффективности.

Существуют технологии управления, которые определённо повышают эффективность деятельности: МВО (Management by Objective) или управление целями. Данная система была предложена Питером Друкером в 1954 году. Система менеджмента по целям может быть представлена в виде трех модулей. Каждый модуль обладает достаточ-

ной степенью независимости друг от друга. Одним из таких модулей является «Система оценки эффективности персонала». Это оценка персонала, которая основывается на неличных качествах конкретного исполнителя, и результатах его деятельности: в соответствии с заранее установленными критериями и с использованием количественных методов, которые позволяют наиболее точно рассчитать размер материальной компенсации. BSC (Balanced Scorecard) или BSC (система сбалансированных показателей) [5, с. 91].

В 1992 году в систему МВО были внесены корректировки, которые связаны с изменениями в экономике западных стран, глобализацией бизнеса и накоплением значительного опыта. Нортон и Каплан, осмыслив результаты работы компаний, разработали общие рекомендации о том, как наиболее эффективно построить систему. Модель основана на четырех основных измерениях:

- Финансы,
- Клиенты, (рынок),
- Внутренние бизнес-процессы,
- Обучение и развитие (Сотрудники, инфраструктура)

Фактически, они придумали матрицу, которая содержит какое-то определенное количество задач, которые можно разделить на группы, и каждой группе может быть присвоен свой вес. Среди очевидных плюсов применения вышеуказанных технологий для оценки результатов можно отметить следующее: введение общих и понятных «правил игры»; разрешение части уже существующих межличностных конфликтов; повышение эффективности использования ресурсов; оптимизация кадровой политики; мотивация персонала для достижения лучших итогов.

Эффективность работы конкретного сотрудника происходит на основе KPI (Key Performance Indicators - ключевые показатели эффективности). Уровень достижения поставленных целей в рамках проектов, например, внедрения новой технологии, оценивается на основе показателей МВО (Management by Objectives - управление по целям). В случае необходимости внедрения системы мониторинга кадровой деятельности на разных уровнях и необходимости периодической оценки степени достижения стратегических целей развития компании необходимо разработать интегрированную систему BSC (Balanced Score Card).

Оценка профессионального и личностного потенциала сотрудника.

Главными целями этой оценки являются отбор и продвижение сотрудников.

Применяется чаще при выборе и построении кадрового резерва. Анализирует кадровый потенциал сотрудников (с аудитом персонала).

Оценка производится с помощью программы - Центр оценки. Программа представляет из себя: психологические тесты, ролевые игры, групповые упражнения и профессиональные задания. Процесс такого обучения происходит в течение одного дня. Благодаря этому методу можно выяснить многое о профессиональном и личностном потенциале работников, о наличии в коллективе официальных и неформальных лидеров, о реальных информационных взаимодействиях, или неэффективной рабочей нагрузке.

Итоги, в соответствии с целями проведения оценки, могут быть сделаны индивидуально для кандидатов на работу, сотрудников компаний, мнения групп и также составить общий отчет по мониторингу персонала, проводимый персоналом предприятия. Исходя из проблем, ожиданий, профессиональных и индивидуальных ценностей, выявленных в ходе диагностики, а также трудового потенциала сотрудников и подразделений, могут быть разработаны меры для дальнейшего развития и совершенствования системы управления компании.

Психометрическое тестирование интеллектуального и личностного потенциала (батарея тестов) Это более оперативный и не затратный метод по сравнению с предыдущим. Тестирование автоматизировано. Система позволяет осуществлять ее как на территории заказчика, так и на нейтральной территории.

Включает в себя:

Интеллектуальные психологические тесты для изучения уровня развития интеллектуального потенциала личности в соответствии с профилем компетенций должности.

Личностный психологический тест - диагностика социально-психологических характеристик личности.

Мотивационная анкета определяет мотивационную ориентацию личности. Тест управленческих ситуаций диагностирует направление управленческого поведения.

В результате для каждого участника оценки получают индивидуальный отчет, который содержит характеристики следующих сторон личности:

- интеллектуальные характеристики (уровень развития и стиль мышления)



- «психологический портрет»: индивидуально - личностный и социальный

- Психологические характеристики

- стиль управления, лидерство

- факторы, побуждающие работника к деятельности

Оценка стандартов рабочего поведения - модель компетенции  
Оценка стандартов рабочего поведения необходима, прежде всего, для того, чтобы работник понимал: почему он работает плохо или почему он работает хорошо. И основой для такой оценки является модель компетенции. Прежде всего, такая оценка необходима для развития сотрудников.

Продуктивность любой компании оценивается по степени достижения поставленных целей. Основной ключевой ресурс компании – это человек, поэтому компания заинтересована в том, чтобы регулярно проводить оценку его эффективности.

Оценка является более широкой системой, чем аттестация. Сам процесс оценки персонала в каждой компании проводится индивидуально. Организация процесса оценки зависит от того, на какой стадии развития находится компания, системы управления, корпоративной культуры, стиля управления руководителя. Взаимосвязь между системой оценки и общей системой управления персоналом показана на рисунке 1.1.

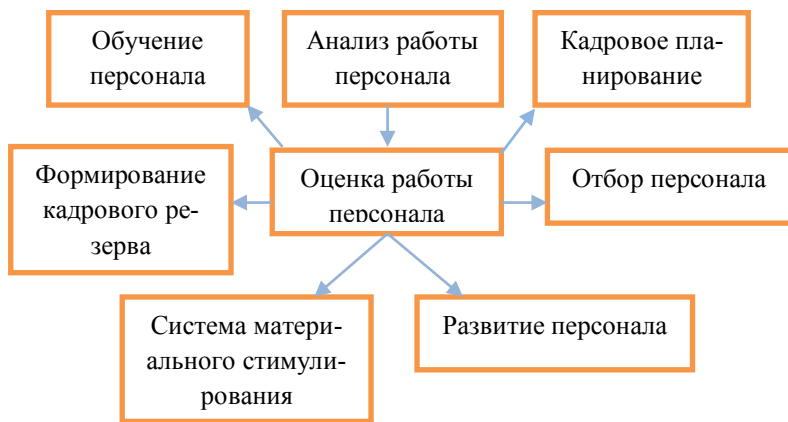


Рисунок 1.1 - Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом

Оценка представляет собой систему мер, измеряющих итоги работы и уровень профессиональной подготовленности кадров, а также их потенциал для дальнейшего развития организации .

Можно выделить следующие основные цели оценки персонала в компании:

- оптимизация организационной структуры;
- совершенствование и изменение системы управления;
- диагностика и построение систем стимулирования;
- Разумная систематическая подготовка персонала;
- формирование кадрового резерва;
- отбор кандидатов на работу;
- планирование карьеры для сотрудников;
- мониторинг эффективности работы персонала
- оценка персонала позволяет решать следующие кадровые задачи:
- снижение риска некомпетентных работников;
- сокращение расходов на обучение;
- поддержание чувства справедливости и повышение мотивации труда;
- организация обратной связи от сотрудников по качеству работы;
- Разработка программ обучения и развития персонала.

Создание сбалансированной системы оценки - точной, объективной и понятной – не так уж и просто: на сегодняшний день существует много технологий, каждая из которых имеет как сильные так и слабые стороны. Грамотно проведенная оценка персонала даёт руководству организации информацию об индивидуальных характеристиках сотрудников, выполнении ими своих должностных обязанностей, поведении на рабочем месте, лояльности и т.д. Такая информация помогает принимать обоснованные решения и формировать сбалансированную кадровую политику. Принципы эффективной системы оценки:

- сосредоточиться на улучшении работы;
- тщательная подготовка;
- конфиденциальность;
- надежные, единые критерии;
- надежность методов;
- Предоставление сотрудникам «обратной связи» на основе результатов оценки .

При выборе системы оценки персонала большое внимание уделяется его соответствию другим областям управления людскими ресурсами - системе вознаграждения, планированию карьеры, профессиональному обучению и т. д. Для нахождения точных результатов и

качественной обратной связи необходимо внедрить процедуры оценки в текущее управление.

Для того чтобы провести эффективную систему оценки работы сотрудников, необходимо:

- устанавливать стандарты эффективности для каждого рабочего места и параметры для его оценки;

- разработать политику аттестации;

- обязать некоторых лиц провести оценку эффективности их работы;

- обязать лиц, которые проводят оценку, собирать данные о результатах работы;

- обсудить оценку с сотрудником;

- принять решение и сохранить документацию оценок .

Можно выделить следующие типы оценок:

- административная оценка, которая приводит к: оценке качества и количества работы; изменению содержания выполняемых функций и доработка описаний должностных обязанностей (выявление подавления зон ответственности и наличие зон безответственности);

- информационная оценка, которая способствует активизации внутренней конкуренции, а также служит поводом для откровенного обсуждения проблем организации; Мотивационная оценка, которая является фундаментом: обоснование изменений в заработной плате; Активизация мотивационных факторов труда; установление целей развития сотрудников (условия для дальнейшего карьерного роста).

Компонентами процедуры оценки являются:

- Объект оценки: деятельность (ее сложность, эффективность, качество, отношение к работе и т. д.); Достижение целей, количественных и качественных результатов, индивидуальных показателей и вклада в общие результаты подразделения и организации в целом; Качество работника (знания, навыки, черты характера) и степень их выражения.

- Источники, на которых основана оценка: документы (характеристики, резюме, бизнес-планы), на основе которых, как считают экспертов, может быть проведена оценка; Результаты интервью (интервью); Данные общего и специального тестирования; Результаты участия в дискуссиях; Результаты деловых и ролевых игр, тематические решения; Отчеты о выполнении рабочих задач или поведения в особых ситуациях.

- Методы проведения процедуры оценки с использованием информации, полученной из конкретного источника.

- Критерии оценки.
- Субъекты оценки (кандидат или сотрудник, коллеги сотрудника, его руководители, подчиненные, эксперты).
- Степень охвата персонала (глобальная или местная оценка, оценка группы лиц или отдельного сотрудника).
- Период - регулярные календарные периоды, определенные календарные периоды, периоды работы в должности или на предприятии .

Периодичность оценки определяется спецификой бизнеса, финансовыми циклами (суммируя финансовые показатели компании) и конкретными функциями сотрудника. Вы можете оценивать сотрудников на ежемесячной основе, но итоговая оценка в этом случае оценки - например, на основе результатов обучения, адаптации сотрудника и т. д.

Рекомендованная периодичность современной кадровой оценки не реже одного раза в год. Если появляется необходимость, то проводятся дополнительные виды оценки – к примеру, по результатам обучения, адаптации сотрудника и т. д.

Оценка бизнеса делится на следующие этапы:

1. Подготовительный этап для организации системы оценки, который включает в себя:
  - разработка методов оценки и установление стандартов производительности труда для каждого рабочего места, определение параметров оценки;
  - разработка механизма оценки бизнеса;
  - разработка процесса обработки результатов оценки и подведение итогов;
  - определение порядка документационного и технического обеспечения процедуры оценки;
  - установление порядка консультаций оценочной комиссии со стороны разработчиков методики и экспертов;
2. сбор предварительной информации (индивидуальная, необобщенная оценка сотрудника со стороны субъектов оценки);
3. обобщение информации, полученной в результате первичной оценки;
4. подготовка оценщиков и оцениваемого к проведению оценочного мероприятия (например, беседы), обсуждение оценки;
5. формирование оценочным комитетом экспертного заключения по результатам деловой оценки;

6. принятие решения и документирование итогов оценки [7, с. 41].

Таким образом, эффективная оценка персонала играет очень важную роль в управлении им, является фундаментом большей части процедур, таких как- прием на работу (здесь она позволяет снизить текучесть кадров на 90%), внутренние перемещения сотрудников, увольнения, запись в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки кадров и повышения квалификации, контроль персонала, совершенствование организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата управления. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретает неспособного.

## 1.2 Современные подходы к оценке персонала

Большинству организаций время от времени приходится сталкиваться с тем, что система оценки работы персонала, которой они пользуются, требует серьезных корректировок. Для этого существует ряд возможностей:

- полностью повторять систему оценки, принятую в другой компании;
- разработать систему самооценки;
- нанять консультантов для разработки системы оценки в соответствии с имеющимися требованиями .

Оценка результатов работы может помочь выявить потребность сотрудника в обучении и развитии, но только в том случае, если это только интегральная или усредненная количественная оценка, выраженная в точках. В этом случае менеджер может столкнуться с некоторыми ограничениями при использовании данной оценки.

Дифференцированная оценка показателей деятельности сотрудников помогает увидеть, что именно в их работе требует изменений. С этой целью результаты работы сотрудников сравниваются с установленными стандартами и нормами, а не с результатами других сотрудников.

Важно уточнить, чтобы формальная оценка была дополнена неформальной . В это же время менеджер должен предоставить подчиненному сотруднику всю необходимую помощь для выяснения основных сложностей, связанных с работой, и определения основных направленностей профессионального развития. Для разрешения во-

просов, связанных с развитием кадров, менеджер обязан оценивать как рабочее поведение, так и показатели эффективности. Неофициальная оценка работы подчиненных может происходить в следующих формах: обсуждение планов работы и путей достижения поставленных целей; подведение итогов работы за определенный период; консультации, направленные на то, чтобы выявить препятствия, затрудняющие выполнение работы в соответствии с установленными требованиями; личный выговор или замечания сотруднику, направленные на предотвращение в будущем нежелательных моделей рабочего поведения; похвала, предназначенная для консолидации желаемых моделей рабочего поведения, которая способна привести к высоким рабочим результатам.

Оценка рабочего поведения подчиненных позволяет руководителю определить те области индивидуальной работы, которые в дальнейшем помогут сотруднику самостоятельно составить необходимые настройки и лучше понять требования профессиональной роли - те требования, которые предъявляются к сотруднику, выполняющему эти должностные обязанности [ 1, р. 88].

Сбор, документирование и анализ информации об оценке показателей эффективности персонала имеет особое значение для выявления недостатков и ошибок, за счёт чего появляется возможность своевременной корректировки существующих моделей управления людскими ресурсами в компании.

Методы оценки персонала.

Фундаментом оценки являются письменные характеристики. Бывают случаи, когда менеджеру необходимо подготовить данные, в которых содержится подробное описание подчиненного. Чаще всего это происходит при начальной подготовке к оценке, либо при принятии решения о подготовке резерва для заполнения управленческих должностей, а также при назначении встреч и переходе в другие подразделения.

Важной частью оценки, проводимой в процессе сертификации, является составление письменного описания сотрудника его непосредственным руководителем в соответствии с установленными нормами и определяющими вопросами [8, с. 187].

Есть несколько десятков систем оценки специалистов, которые сортируются по различным причинам. Нужно заметить, что решение о содержании (или предмете) оценки является одним из первых при использовании любого метода. Вопрос о том, какие аспекты управленче-

ской деятельности подлежат измерению, анализу и интерпретации, даёт возможность нам определить несколько подходов.

Опираясь на различные подходы, наиболее распространенными параметрами оценки сотрудников могут быть: деловые и личные качества (свойства, черты) менеджеров; характеристики их поведения в разных ситуациях; качество управленческих функций; характеристики применяемых инструментов управления; показатели результатов деятельности возглавляемых отделов (коллективов); результаты организационной деятельности; успех создания и достижения менеджерами целей управления. Существует оценка, содержание которой включает в себя различные комбинации вышеуказанных параметров, она называется – интегральная (комплексная).

В международной практике менеджмента широко используется термин «измерение эффективности». Сформулировать его определение можно следующим образом, «измерение эффективности»- это формальная процедура оценки работы сотрудника, которая выполняется главным образом путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

Одним из первых и наиболее распространенных является метод стандартной оценки. Суть метода заключается в том, что руководитель заполняет специальную форму, оценивая определенные аспекты работы сотрудника в течение периода сертификации по стандартной шкале. Стандартные факторы: качество работы (30%), планирование (10%), организация (25%), лидерство / лидерство (15%), коммуникация (10%), Отношение к труду (10%) .

Этот метод прост в исполнении, дешев и широко доступен. Менеджеру не нужна специальная подготовка, трата значительной части рабочего времени или других ресурсов. Данный метод обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников. Недостатком этого метода является то, что итоги оценки достаточно субъективны и односторонни, потому что оценка осуществляется только руководителем организации.

Следующим подходом к аттестации являются сравнительные методы. Суть данных методов в том что, менеджер ответственный за проведение этой оценки должен сравнить работу сотрудника своего подразделения с работой других сотрудников. По итогам оценки менеджер ранжирует сотрудников от лучшего к худшему, основываясь на результатах работы в период аттестации. В раздате все сотрудники делятся на группы - например, 10% - лучшие, 10% - худшие и т. д. Сравнительные методы - это очень простой способ засвидетельствова-

ния сотрудников. Их легко применять, и их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации.

По Шекшни С.В. Описанные ранее методы аттестации (в которых сотрудники непосредственно оцениваются менеджером) являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, работающих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время эти методы имеют ряд недостатков, которые делают их неподходящими для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы:

Эти методы направлены на отдельного работника, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник направления, которое не выполнило стратегически важный проект, способен получить более высокий оценочный рейтинг;

Они основаны исключительно на оценке работника менеджера. Фактически, лидер находится в высоком положении по отношению к рядовому сотруднику - он определяет личные задачи, контролирует и оценивает работу персонала в конце года;

Они ориентированы на ранее достигнутые результаты и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и работника [1, с. 91].

Многие компании начали активно искать более соответствующие современному положению подходы к оценке персонала, так как традиционные методы сертификации стали вызывать недовольство. При формировании новых, нетрадиционных методов оценки можно выделить несколько направлений. Во-первых, новые методы сертификации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временную команду) в качестве основного подразделения компании, выделяют оценку сотрудника его коллегами и навык работы в коллективе. Например, некоторые предприятия, которые организуют временную группу для исполнения какого-либо проекта, сертификацию членов команды проводят не регулярно, как принято один раз в год, а только в завершении самого проекта. Во-вторых, оценка отдельно взятого работника и рабочей группы проводится с учетом достигнутых результатов всей компании. В-третьих, учитывается не столько качественное исполнение обязанностей, сколько навык профессионального развития и освоение новых профессий и умений.

Нетрадиционные методы сертификации достаточно молодые, они начали распространяться относительно не так давно - 10-15 лет назад, поэтому до сих пор можно услышать, что их называют экспери-



ментальными. Тем не менее, многие организации нашли широкое применение некоторым из этих методов и закрепили их уже как «стандартные». Среди таких методов, конечно, есть «360 аттестация».

С «360 аттестацией» работник оценивается не только его руководителем, но также его коллегами и даже подчиненными. Суть в том, в итоге этой оценки мы получаем всесторонний анализ работника. Сами механизмы аттестации могут быть разными - оценщики заполняют одну и ту же форму оценки, для каждой категории оценщиков разработана своя форма, аттестация со стороны сотрудников осуществляется с помощью специального программного обеспечения и т. д.

Методы психологической оценки – также относятся к нетрадиционным методам оценки. Для того чтобы получить достоверное заключение о профессиональной пригодности оцениваемого лица, необходимо знать психологические требования к особенностям конкретного рабочего места для конкретного человека. Значительные затраты, которые происходят из-за необходимого привлечения профессиональных психологов ограничивают сферу применения данных методов, несмотря на то, что эти методы позволяют достичь высокого уровня точности и детальной оценки. Большие организации могут позволить себе создать специальные программы для оценки потенциала своих работников с помощью психологических методов, которые называют «Центрами оценки».

В последние десятилетия эти центры оценки получили большое распространение в промышленно развитых странах, постепенно они становятся всё более известные и в отечественной практике сертификации. Эти центры предназначены для того, чтобы помочь компаниям в подборе компетентных кадров, которые смогут эффективно работать на руководящих должностях.

В итоге можно сделать вывод, что современные методы оценки персонала основываются на том, что в наше время недостаточно проанализировать только лишь конечные результаты, также необходимо выяснить уровень навыков работника, его качества и рабочее поведение, которые являются условием эффективной работы. Объектом анализа оценки являются факторы, которые каким-то образом влияют на работу коллектива, так как оценка самой работы направлена на то, чтобы на основе её выводов сформулировать в дальнейшем корректирующие меры.

### 1.3 Роль оценки персонала организации в современных условиях

Для того, чтобы повысить уровень требований к качеству работы различных категорий персонала, разработать новые направления деятельности компании, нужно провести соответствующие изменения в системе оценки. Существует ряд условий, которые нужно соблюдать для улучшения уже существующей системы оценки или использования при предприятии новых методов к оценке работы персонала. Можно выделить наиболее важные подходы:

- поддержка и заинтересованность со стороны высшего руководства;
- назначение ответственных за работу системы оценки, для этого организации нужны высококвалифицированные, подготовленные специалисты;
- персонал должен быть своевременно уведомлён о содержании и целях системы оценки, которая в дальнейшем будет использоваться компанией;
- Подготовка документов, регламентирующих работу системы (правила, инструкции, формы и т. Д.);
- между системой оценки эффективности и системой оплаты труда должна быть установлена чёткая связь [12, с. 200].

Было бы ошибочным полагать, что для улучшения старой (уже существующей) или создания новой системы оценки достаточно иметь инициативную и ответственную позицию отдельных энтузиастов или хорошую заинтересованную работу отдельных подразделений организации. Разработка или совершенствование системы оценки всей организации возможно только в том случае, если высшее руководство понимает и заинтересовано в поддержке этой работы. Без такой поддержки все попытки разработки и внедрения новых подходов ни к чему не приводят. У специалистов, которые занимаются разработкой методов и процедур, возникает риск столкнуться с ситуацией когда их предложения при согласовании с высшим руководством будут откладываться, т.к. они будут восприниматься, как отклонение от настоящей работы. На основе практического опыта многих организаций, можно сделать вывод, что создать эффективную систему оценки работы персонала без внедрения специальных людей, который имеют соответствующие знания и определённый опыт в этой области, невозможно. Их опыт расценивается не только как знания в области профессиональной подготовки кадров, но и высокий уровень образованности в

тех направлениях управления и организационного поведения, которые непосредственно связаны с оцениваемым рабочим поведением персонала. [9, с.438],

В процессе аттестации персонала очень важно наличие документов, которые участвуют в подготовке и проведении оценки, поэтому должен происходить тщательный анализ положений, регулирующих работу организационных подразделений, должностных инструкций, разработки и использования форм, опросников, методичек и т.д. Часто всю подготовку и разработку методологических материалов и процедур передают внешним консультантам.

Очень часто мало внимания обращают на своевременное информирование персонала о цели и содержании системы оценки, но, как оказалось, это является одним из ключевых условий успешного проведения оценки. Также необходима своевременная и полная информация о сотрудниках. Она нужна для того, чтобы получить со стороны персонала организации понимание и поддержку при внесении изменений в структуру процедур оценки. Поэтому сотрудники должны быть в курсе того, какие установки, приоритеты и подходы выходят на первый план в данной работе. Все сотрудники должны составить точное представление о задачах, которые будут выполняться в ходе оценки их работы, а также быть в курсе важных существенных направлениях процедур, которые будут использоваться при этом. Сотрудники должны знать те стандарты, по которым их собираются оценивать, чётко представлять какого рабочего поведения и результатов ожидают от них, потому что система оценки направлена на то, чтобы определить, насколько сам сотрудник приближён к заданным стандартам и требованиям, установленным компанией.

Если вовремя не решит этот вопрос, то есть угроза слухов, напряжённости и сопротивления со стороны рабочего коллектива, т.к. значительно понизится их доверие к руководству, потому что возникнет опасения, что результаты данной оценки будут нести негативные последствия.

Установление четкой связи между оценкой показателей эффективности и оплатой труда. На сегодняшний день, одним из основных факторов, который снижает желание сотрудника работать как можно продуктивнее, является неадекватная связь между вкладом, который вносит сотрудник для достижения общих целей компании, и заработной платой. Во многих отечественных компаниях широко распространена такая система заработной платы, когда сотрудник с более низкой ставкой получает те же деньги или даже больше, чем сотрудники с

более высокой квалификацией, что не влияет благотворно на саму компанию. Одна из задач системы оценки это как раз таки налаживание более прочной связи между результатами сотрудников и оплатой труда, а саму связь сделать более понятной для самих работников.

Все вышеуказанные условия, конечно, не охватывают все направления по оценке персонала, но все вместе они создают прочный фундамент, без которого практически невозможно достигнуть высоких результатов.

Требования к системе оценки. Эффективность - это важнейшее требование для системы оценки, которая может считаться эффективной, если после её проведения можно уловить чёткую связь между оплатой труда и результатами работы, высокую мотивацию у сотрудников и большой отдачей в работе. Если же после проведения сертификации наблюдается, что сотрудник, набравший низкие баллы, получает те же средства, что и сотрудники с более высокими оценками, то мероприятия, которые проводились, можно считать неэффективными.

Практичность используемой системы оценки, также является одним из требований, для удовлетворения, которого нужно, чтобы данная процедура в практике была удобна и тем, кто оценивает, и тем, кто оценивается. Внедрение системы оценки может встретить сопротивление со стороны сотрудников в том случае, если она не получит всеобщего признания, либо если методы, которые используются этой оценкой, слишком сложны в исполнении, а сама оценка сомнительна.

Помимо этого, сами подходы оценки эффективности должны быть поняты и проанализированы всеми оценщиками. В том случае, если квалификация и уровень подготовки оценщика не позволит ему правильно подвести итоги оценки, то даже самый надёжный и эффективный метод может стать бесполезным.

Оценка персонала преследует три основные цели: административную, информационную и мотивационную.

Под административными целями мы можем понять: продвижение по карьерной лестнице, перевод с одной работы на другую, понижение в должности, прекращение трудового договора.

а) Продвижение служит двум целям: она позволяет организации заполнить свободные вакансии; даёт возможность сотрудникам удовлетворить такие свои потребности, как успех, узнавание, самовыражение.

б) В том случае, когда показатели оценки труда не соответствуют заданным параметрам, и нет возможности достигнуть данных требований, происходит понижение количества работников.

В) Для того, чтобы наиболее полноценно использовать своих сотрудников либо увеличить свой опыт, существует перевод с одной работы на другую. Бывают случаи, когда человека переводят из-за того, что он плохо и неэффективно работает, но в силу своего опыта, компания считает неэтичным увольнять человека.

г) Трудовой договор можно прекратить в том случае, если сотрудник уведомлён об оценке своей работы и компания предоставляет ему возможность повысить её уровень, но работник не хочет или не может выполнять свою работу в соответствии со стандартами компании.

При помощи оценки труда также можно по её итогам проинформировать сотрудников об их трудовом уровне, увидеть слабые и сильные стороны, задать направление к улучшению.

Помимо этого, оценка труда относится к важным свойствам мотивации работников. После того, как будут оглашены результаты проведённой оценки труда, компания получает возможность наиболее верно распределять вознаграждение сотрудникам, зарплатой, благодарностью, поощрением и т. д. Следует заметить, что систематическое положительное усиление поведения, непосредственно связано с высокой продуктивностью в дальнейшем.

Оценка труда - это процесс ранжирования рабочих мест в соответствии с их относительной ценностью в целях справедливого вознаграждения сотрудника. От производственного поведения сотрудника в будущем, напрямую зависит то, как справедливо будет оцениваться его работа и насколько он будет доволен положенным ему вознаграждением.

В современном мире, для того чтобы оценить работы существуют следующие методы:

- Ранжирование – это наиболее простая форма оценки производительности. В этом случае, каждая работа будет оцениваться по степени важности, которую она имеет относительно целям компании. Объектами оценки являются необходимые обязанности, обязанности, квалификация. Группировка работ происходит в соответствии с относительным соотношением стоимости и сложности. По степени ранжирования выявляется нужда компании в выполнении каких-то определенных работ. Метод получил широкое распространение, благодаря своей простоте.

Классификация работ – суть этого метода состоит в том, что уровень заработной платы устанавливается изначально, после этого, непосредственно сама работа рассматривается более подробно. Соот-

ответственно под каждую работу были составлены соответствующие нормы развития, а также были установлены единые тарифы на их оплату.

В любой организации ответственность за набор компетентных сотрудников, которые в силах реализовывать построенную стратегию компании, а также за комфорт сотрудников на рабочем месте, соответствующий их возможностям и способностям, несёт руководство, и оно должно помнить об этом.

Менеджер по персоналу, целиком и полностью ответственен за подбор сотрудников. Набор сотрудников представляет собой сложный и точный процесс, как и любая другая управленческая работа. Для того, чтобы менеджер не тратил много времени на разговоры с людьми, которые не обладают теми навыками которые нужны компании, важно на данном этапе правильно сформулировать и донести суть той работы, на которую рассматривают претендентов. На этом же этапе менеджеру целесообразно использовать один из методов оценки персонала, а именно, экспертную оценку, которая основывается на выполнении упражнений, решении проблем и тестировании [1, с. 110].

Кадровая оценка – это целенаправленный процесс выявления соответствия качественных и количественных профессиональных характеристик персонала требованиям рабочего места, подразделения и организации в целом [13, с. 339].

Для того, чтобы руководители на основе итогов оценки могли более грамотно скорректировать свои стили управления работниками, а сами сотрудники могли наблюдать результаты своей деятельности, оценка персонала должна проводиться в компаниях на регулярной основе. Одну из передовых ролей в проведении оценки играют менеджеры в целом, менеджеры различных рангов и специалисты по управлению персоналом.

Основной целью определения уровня эффективности труда является: повышение эффективности работы персонала, помощь в реализации потенциала сотрудников, в полной его мере; предоставление сотрудникам информации, необходимой для принятия решений, которые напрямую связаны с их работой.

Эту цель можно разделить на три основные группы по функциям: административная, информационная и мотивационная..

Административные функции: продвижение, сокращение, передача, расторжение трудового договора. Для принятия таких управленческих решений, как передача, привлечение и прекращение трудового договора, каждая компания обязана оценивать работу своих сотруд-

ников. Продвижение-это отличный способ признать достижения сотрудника, а также данная функция помогает компании заполнять вакансии теми сотрудниками, чей потенциал уже заранее. Для самого сотрудника такой вариант является хорошим способом удовлетворить его стремления к самореализации и успеху. Тем не менее, руководство, принимая решение о продвижении по должности того или иного сотрудника, должно награждать таким способом только тех, кто способен по своим силам возложить на себя те полномочия и функции, которые открывает новая должность. Бывают случаи, что на повышение идут сотрудники, которые хорошо выполняли работу своей старой должности, но перейдя на новое место, выяснилось, что их потенциала не хватает на эффективное выполнение новых обязанностей.

Для расширения опыта сотрудника, либо в случаях, когда начальство предполагает, что данный работник будет более эффективно проявлять себя на другой должности, существует перевод. Бывают ситуации, когда перевод становится понижением, это случается в тех случаях, когда человек проработал много лет и имеет множество заслуг перед компанией, из-за чего сократить его будет неэтичным, этом случае сотрудника переводят на более низкую должность, где он сможет принести пользу, но в то же время не будет препятствовать продвижению карьеры молодого сотрудника.

Договор о найме может быть расторгнут в том случае, когда имея информацию об итогах своей оценки и имея возможность повысить уровень своего потенциала, работник по какой-то причине отказывается от возможности улучшения своих возможностей. Любая административная ситуация не может принимать решения без эффективной оценки своего персонала.

Информационные функции. Одной из целей оценки эффективности является, уведомление сотрудников о степени их компетентности в работе. Если достоверно и чётко сформулировать эту ситуацию, то помимо того, что сотрудник узнает, насколько эффективна его работа, он также может выяснить свои сильные и слабые стороны, а также на какое направление сделать упор, чтобы достигнуть успеха [1, с. 113].

Функция, когда руководство может должным образом (зарплатой, продвижением по карьерной лестнице, благодарностью) вознаградить сотрудника, потенциал которого высок, называется мотивационной. К похожему поведению в дальнейшем, также может привести систематическое положительное усиление поведения, связанного с высокими оборотами производительности.

Информационные, административные и мотивационные функции работы связаны между собой и представляют систему, в которой, информационная функция приводит руководство к административному решению о повышении, а повышение, в свою очередь должно позитивно мотивировать сотрудника на эффективную работу.

Для того чтобы сравнивать свою работу, оценка деятельности сотрудников требует наличия определённых стандартов.

Оценка персонала, существует для того, чтобы направить организацию на более эффективное использование имеющихся человеческих ресурсов, путём тесно связи тех задач, которые должны выполняться в первую очередь в следующих областях:

- анализ работы, определение требований к работе;
- развитие и обучение персонала;
- подбор и поиск новых кадров;
- планирование персонала;
- развитие персонала и планирование карьеры;
- система стимулирования сотрудников;
- формирование кадрового резерва и работа с ним.

На рисунке 1.2 рассмотрим, как относится система оценки к другим функциям управления персоналом. 4



Рисунок 1.2 - Отношение стандартов исполнения к анализу работы

Анализ работы. Важным аспектом для оценки работы персонала, является разработка критериев, по которым, соответственно, и будет проводиться оценка, т.е. эти критерии будут представлять из себя те характеристики или показатели работы, которые определяют уровень успеха этой профессиональной деятельности.



Для того чтобы разработать эти критерии, специалисты должны провести тщательный анализ работы. Начать нужно с того, чтобы заполнить специальную форму-опрос для анализа, в том случае, если он необходим, затем полученную информацию обработать и подготовить подробные описания должностных обязанностей, либо соответственно отредактировать уже существующие.

Проведя анализ работы и требований к сотруднику со стороны компании, мы получаем в итоге разработанные критерии оценки, которые могут выражаться как в качественной, так и в количественной форме. К количественным формам относится всё то, что можно выразить в числах: объём продаж, производительность труда, уровень брака, что можно выразить в виде числа; Качественные критерии – это независимость сотрудника, отношение к работе, качество обслуживания клиентов, ответственность и т.д.

Подбор персонала. Разработка многоуровневых процессов оценки для отбора претендентов, которые не отвечают установленным параметрам, является одной из важнейших задач при отборе персонала. Те претенденты, которые не подошли под критерии отвечающие требованиям компании, (низкий уровень прохождения теста на знания и способности, которые необходимы в этой профессиональной деятельности, на которую рассматривается кандидат) не проходят на дальнейшую ступень отбора. Критерии отбора также могут быть определены путем установления минимально приемлемого для организации уровня производительности или операционной эффективности. Эффективная система оценки позволяет разрабатывать, уточнять и подтверждать критерии отбора и тем самым совершенствовать методы отбора персонала. Благодаря результатам периодической оценки работы персонала подтверждают (или не подтверждают) правильность прогноза профессионального успеха кандидатов на основе выбранных методов и процедур отбора. Без такой обратной связи совершенствование системы отбора невозможно.

Система оценки помогает организации решить целый комплекс задач, связанных с увеличением воздействия человеческих ресурсов. Полученная в результате оценки информация может быть использована для формирования кадрового резерва путем выявления сотрудников с высоким управленческим потенциалом, способных выполнять более сложную и ответственную работу.

Кроме того, оценка работы подчиненных помогает менеджерам в планировании карьерного роста и решении проблем, связанных с их обучением и развитием.

Образование и развитие. Оценка результатов работы имеет большое значение для определения потребностей сотрудников в обучении, выявления недостатка профессиональных знаний или навыков, которые препятствуют достижению требований или стандартов деятельности, установленных организацией. Во многих российских компаниях специалисты отделов обучения определяют необходимость обучения скорее интуитивно, чем на основе оценки работы сотрудников. Оценка результатов профессиональной работы может определять как потребность в обучении отдельных работников, так и необходимость обучения различных категорий персонала. Эта оценка дает информацию, которая может быть использована в качестве основы для плана (ов) для проведения обучения, разработки соответствующих учебных программ, переподготовки или повышения квалификации работников на разных уровнях - от рядовых сотрудников до старших руководителей.

Еще одна важная задача, стоящая перед системой оценки организации, - вдохновить работника на улучшение работы, заинтересовать его в овладении новыми подходами к работе и стимулировать достижение новых уровней профессиональной эффективности. Эту задачу можно успешно выполнить, продвигая достижения лучших сотрудников, сообщая сотрудникам данные, показывающие, как они справляются со своей работой. Это информирование выполняет функции обратной связи, проясняя для работников требования и ожидания руководства в отношении их работы.

Таким образом, рассмотрев роль оценки персонала в организации, следует подчеркнуть, что ее значение трудно переоценить, а ее эффективность обусловлена грамотным определением целей, методов и критериев оценки. Но определяющим фактором в этой цепочке являются методы оценки персонала, охарактеризовав роль которых, следует перейти к непосредственному рассмотрению самих методов.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ООО «ДЛ-ДЕКОР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика и основные задачи управления персоналом ООО «ДЛ-Декор»

Организация зарегистрирована 26 февраля 2014 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №15 по Санкт-Петербургу. Генеральный директор организации – Устимова Тереза Станиславовна. Компания ООО «Дл-Декор» находится по юридическому адресу 195220, город Санкт-Петербург, проспект Непокорённых, дом 17 корпус 4, литер в. Основным видом деятельности является «Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах», зарегистрировано 6 дополнительных видов деятельности. Организации ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ДЛ-ДЕКОР» присвоены ИНН 7804527287, ОГРН 1147847070777, ОКПО 34334333.

Учредителями являются 4 физических лица и 1 иностранная организация.

Компания «Дл-Декор» была организована еще в начале 2014 года, начиная оказывать услуги по продаже товаров по ремонту и декорированию оптом и в розницу

У исследуемой организации всего пять учредителей, из них четыре учредителя – физические лица:

- Алексей Александрович Пашков, Доля: 1 000 р. 10 %  
ИНН: 781433665568

- Елена Владимировна Солнцева, Доля: 1 000 р., 10 %  
ИНН: 780206132699

- Екатерина Владиславовна Станкевич, Доля: 400 р., 4 %,  
ИНН: 470414576059

- Светлана Павловна Ильина, Доля: 340 р., 3,4 %,  
ИНН: 531004713215

Юридическое лицо - ЗАКРЫТАЯ АКЦИОНЕРНАЯ КОМПАНИЯ «РАСНОФЕР ТЕКНОЛОДЖИС ЛИМИТЕД» (RASNOFER TECHNOLOGIES LIMITED) КИПР Доля: 7 260 р. 72,6 % РЕГ №: HE 326203.

Рынок, на котором работает компания, имеет много особенностей.

Особенностями рынка являются: переход на продажу товаров и услуг на конкурсной основе; Активация внедрения на российском

рынке брендов импортного бизнес-класса. Выход на рынок технологического производства Китая (Китайская Народная Республика), стран ЕС, США, азиатских стран.

Рассмотрим потребителей компании, это необходимо для определения емкости рынка и доли предприятия (продукта) на нем; Для формирования сбалансированного ассортимента продукции, востребованной и соответствующей их ожиданиям и предпочтениям; Разработать эффективную программу продвижения продукта и общение с потребителями.

Основные категории потребителей:

- государственные предприятия федерального, муниципального и местного подчинения - финансируются за счет средств соответствующих бюджетов (например, клиентов - гостиничных комплексов, ресторанных комплексов);

- Акционерные общества, организации - финансируются за счет собственных или заемных средств;

- частные и индивидуальные предприниматели - финансируются за счет собственных или заемных средств;

- Физические лица - финансируются за счет собственных или заемных средств.

Основными конкурентами являются:

ООО «Амбир»;

ООО «Стиль»;

ООО «Раш».

Основным методом продвижения на рынке является участие в специализированных выставках, узкотематических мероприятиях.

Рассмотрим более подробно организацию анализа внешней среды, используемой в компании. Важной особенностью является то, что само предприятие, которое осуществляет розничную и оптовую торговлю, существует довольно короткое время.

Получение информации о внешней среде постоянно и неразрывно связано с текущей деятельностью предприятия, поэтому вы можете назвать эту форму изучения внешнего мониторинга окружающей среды. Он проводится по нескольким направлениям, соответствующим по содержанию факторам окружающей среды, т. Е. Проводится мониторинг потребителей, конкурентов, поставщиков, рынка труда. Этот процесс децентрализован, т. Е. Мониторинг в каждом направлении осуществляется соответствующим функциональным блоком.

Исследование рынка и потребителей осуществляется отделом маркетинга и продаж. Целями в этой области являются поиск новых

потребителей, а также поддержание и развитие сотрудничества с существующими. Сотрудники этих отделов участвуют в поиске новых клиентов, рассылке бизнес-предложений, предоставлении подробной информации о продуктах компании. Взаимодействие с ними осуществляется посредством телефонных переговоров, общения через Интернет, прямой связи во время встреч и деловых поездок. Тщательно собирает информацию о каждом клиенте, чтобы полностью удовлетворить его запросы, с существующими клиентами, контакт поддерживается для решения любых проблем, возникающих в связи с обслуживанием или новыми покупками. Кроме того, по истечении срока действия товара клиенту отправляется предложение о повторной покупке, для этой цели на предприятии имеется каталог клиентов, содержащий информацию о приобретенных ими продуктах.

Отдел поставок контролирует поставщиков. Задачами мониторинга являются поддержание отношений с существующими поставщиками, а также поиск новых, предлагающих более выгодные условия сотрудничества. Методы работы в этом направлении похожи на изучение и взаимодействие с потребителями: почтовые и интернет-рассылки, личные встречи. Несмотря на то, что круг поставщиков определен и изменения довольно редки по сравнению с составом потребителей, постоянно ищутся новые партнеры, все предложения пересматриваются и анализируются.

Особое внимание уделяется изучению деятельности конкурентов и их продукции. В контексте сходства характеристик услуг и проданных товаров даже небольшое изменение характеристик к лучшему может создать сильное конкурентное преимущество. Поэтому предприятие постоянно изучает продукцию конкурирующих предприятий для технических инноваций, эргономики и других характеристик. Кроме того, проводится анализ деятельности конкурентов, поиск их сильных и слабых сторон, способность превзойти их в чем-то и получить преимущество над ними. Например несомненным преимуществом ООО «ДЛ-Декор» является его выгодное географическое положение, близость к выезду/заезду из города, к крупным городам центрального региона, что позволяет снизить затраты на транспортировку и получить дополнительные преимущества.

Изучение рынка труда напрямую связано с задачами обеспечения кадрового потенциала предприятия. Он осуществляется отделом кадров и заключается в поиске наиболее подходящих сотрудников для вакантных должностей как с точки зрения квалификации, так и личных качеств сотрудников и с точки зрения затрат на рабочую силу.

Таким образом, на данный момент изучение внешней среды предприятия сводится к его текущему мониторингу в целях оперативного управления. Недостатком существующей системы анализа внешней среды является то, что она не проводит всеобъемлющего всестороннего анализа и не позволяет строить какую-либо стратегию долгосрочного развития или внедрения инноваций в организации, а также ее четко выраженную Сосредоточиться на продаже продуктов, игнорируя структуру и характеристики самого предприятия.

Можно выделить следующие положительные черты внешней среды:

- относительно небольшое количество конкурентов на внутреннем рынке, следовательно, способность контролировать свою деятельность;
- динамичное развитие рынка - возможности для развития организации в целом;
- выгодное географическое положение компании по сравнению с конкурентами;
- длительный жизненный цикл продукта, нет необходимости в частых обновлениях.

Естественно, что есть много факторов, которые отрицательно сказываются на развитии предприятия, которые необходимо учитывать:

- Строгая конкуренция, порождающая необходимость поддержания высокого качества и поиска путей улучшения;
- очень высокая доля низкокачественных дешевых продуктов на российском рынке, а также тенденции в ее дальнейшем росте;
- компании сильно зависят от колебаний цен (отношение курсов иностранных валют к рублю);
- текущий глобальный финансовый кризис (который может также представлять трудности для иностранных конкурентов).

Кроме того, значительное влияние на развитие предприятия и отрасли в целом может иметь макроэкономические факторы, и в частности:

- политическое влияние может проявляться, например, в увеличении налоговых пошлин на товары, ввозимые из-за рубежа, что приведет к повышению их цены и снижению конкурентоспособности или вообще к выбору мер санкций в отношении определенной категории товаров;
- научно-технические - могут служить различным целям: от снижения себестоимости продукции и совершенствования производ-

ственного процесса для создания принципиально нового вида продукции;

- экономический - общий экономический рост или наоборот, снижение существенно повлияет на спрос, развитие предприятия и его существование в целом; Кроме того, экономические кризисы могут оказать существенное негативное влияние на состояние предприятия. Далее рассмотрим экономические показатели магазина «Дом Лаверна»

Таблица 2.1- Характеристика ресурсного потенциала «Дом Лаверна»

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2015 г.
1. Среднегодовая численность работников, чел	35	26	25
2. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	98874	92061	107,4
3. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	75326	72967	103,2
4. Площадь торгового зала, кв.м.	1378	1378	100
5. Среднегодовая стоимость авансированного капитала, тыс.руб.	174200	165028	105,5
6. Применяемая система налогообложения *	Общая система налогообложения		

Исходя из приведенных в таблице 2.1 данных можно сделать следующие выводы:

- 1.Среднегодовая численность сократилось на 9 человек
- 2.Среднегодовая стоимость основных фондов сократилась с 2015 по 2016 гг. на 7,4% и составила 92061 т.р.
- 3.Среднегодовая стоимость оборотных средств также имела тенденцию к сокращению и составила 72967 т.р. (на 3,2%).

Таблица 2.2 – Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2015 г.
1.Оборот организации, тыс. руб.	213541	184970	115,4
2. Валовой доход от продаж товаров:			
- в сумме, тыс. руб.	115360	96451	119,6
- в процентах к обороту, %	54	52,1	
3. Издержки обращения:			
- в сумме, тыс. руб.	75236	70361	106,9
- в процентах к обороту, %	35,2	38	
4. Прибыль (убыток) от продажи товаров:			
- в сумме, тыс. руб.	40124	26090	153,7
- в процентах к обороту, %	18,7	14,1	
5. Прочие доходы, тыс. руб.	15365	13258	115,9
6. Прочие расходы, тыс. руб.	10322	9811	105,2
7.Валовая прибыль:			
- в сумме, тыс. руб.	45167	35901	125,8
- в процентах к обороту, %	21,15	19,4	
8. Налог на прибыль	9033,4	7180,2	125,8
9.Чистая прибыль (убыток):			
- в сумме, тыс. руб.	36133,6	28720,8	125,8
- в процентах к обороту, %	16,9	15,5	

Из показателей, представленных в таблице 2.2 можно сделать вывод, что магазин «Дом Лаверна» в целом имеет следующие тенденции роста по таким показателям как:

1.Снизилась прочие расходы с 10322 т.р. в 2015 до 9811 т.р. в 2016 году (5,2%).

2. Уменьшилась валовая прибыль на 25,8 % и составила 35901 т.р. в 2016 году.

3. Уменьшилась чистая прибыль на 25,8% и составила 28720,8 т.р. в 2016 год.



## 2.2 Организационная структура и особенности управления

Чтобы создать более полную картину деятельности ООО «Дл-Декор», необходимо провести глубочайший, всестороннее изучение и анализ существующей системы управления предприятием, которая сложилась на момент ее разработки, . Необходимость такого анализа и изучения определяется тем, что при создании любой системы необходимо четко понимать административные функции, которые должны быть предметом изучения. Разумно будет сосредоточиться на анализе организационной структуры ООО «Дл-Декор» от определения его типа: о признании разделения труда- линейно-функционального типа организационной структуры управления. Поэтому руководство данного предприятия выполняет повторяющиеся, традиционные процедуры, используя различные технические и программные средства в своей повседневной деятельности, что сокращает время выполнения работ и повышает его уровень.

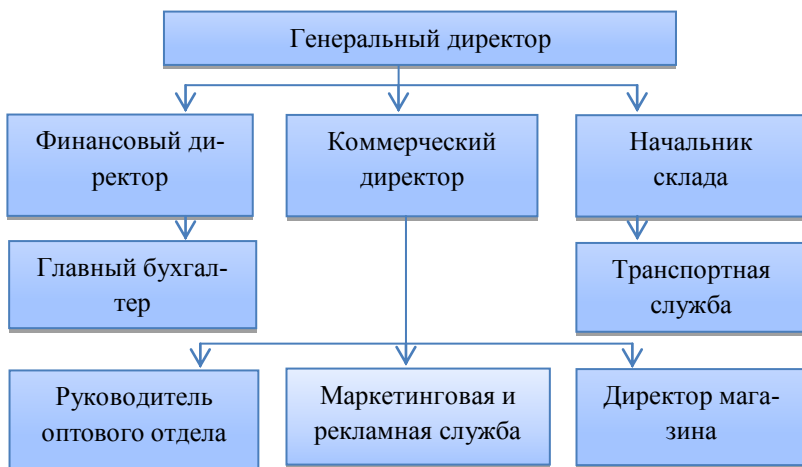


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ООО «Дл-Декор»

Более подробно рассмотрим организационную структуру одного из магазинов, принадлежащих ООО «Дл-Декор», а именно магазина «Дом Лаверна», расположенного по адресу: г. Санкт-Петербург, пр. Юрия Гагарина, 12.

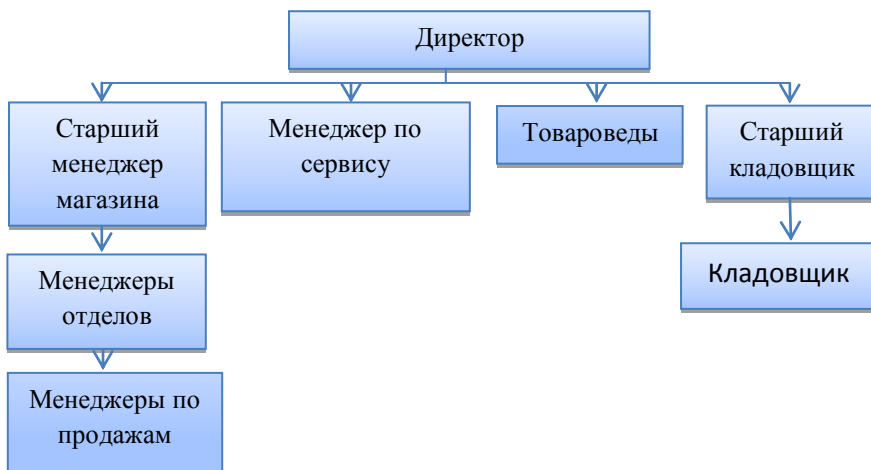


Рисунок 2.2 - Организационная структура управления магазина «Дом Лаверна»

Весь магазина делится на четыре отдела:

- Отдел «Жилая комната» - занимается продажей напольных покрытий, лепного декора, обоев, тканей.
- Отдел «Ванная комната» - занимается продажей сантехники, кафеля, мебели для ванной комнаты, аксессуарами для ванной комнаты.
- Отдел «Свет» - продажа лампочек, светильников.

В каждом отделе есть свой Старший менеджер, которому подчиняется определённое количество менеджеров по продажам.

Рассмотрим функциональные обязанности сотрудников.

Функциональные обязанности директора магазина:

- Обеспечение выполнения плана по продажам; ежедневная проверка готовности магазина к функционированию (мониторинг качества продукции, выкладки, полок, ценников, санитарных условий объекта в целом).

- Ответственность за обнаруженные потери.

- Обеспечение обоснованных цен на продукцию.

- Обеспечение соблюдения сотрудниками стандартов фирмы.

- Проверка правильности заполнения документации, которая связана с доставкой/продажей товара;

-Участие в составлении заказов, контрактов на поставку товара, контроль выполнения обязанностей сторон; участие и руководство процесса инвентаризации.

-Мониторинг товарного запаса, товарооборота по каждой отдельной категории продукции.

-Определение причин брака либо недостачи.

-Разработка обязательного перечня продукции в соответствии с исследованием потребительского спроса; контроль соблюдения этого перечня.

-Проверка качества работы кассовой аппаратуры и кассиров в частности.

-Обеспечение соблюдения норм и требований техники безопасности и охраны труда.

-Проверка фактической работы коллектива на предмет соответствия их навыков занимаемым должностям.

-Непосредственное руководство коллективом.

-Проверка жалобной книги, тщательное расследование и принятие соответствующих мер при наличии жалоб от клиентов.

Функциональные обязанности товароведов:

-Участствует в составлении планов товарного обеспечения.

Ведет коммуникацию с поставщиками товаров, комплектующих сервисными службами.

-Контролирует соответствие товаров государственным стандартам и техническим условиям.

-Составляет рекламации на товары и направляет их в адрес контрагентов.

-Участствует в разработке ответов на претензии покупателей.

-Контролирует выполнение договорных обязательств контрагентами, своевременное поступление товаров в установленном количестве, составе, качестве.

-Контролирует правила хранения, перемещения товаров, подготовку товаров к размещению в торговом зале.

-Проводит ежедневный контроль товарных остатков на складе организации.

-Способствует ускорению оборота товаров, снижению товарных потерь, исследует причины образования избытка, дефицита товаров. Готовит меры по их ликвидации.

Функциональные обязанности старшего менеджера магазина:

- Руководство сотрудниками отдела продаж, постановка задач, контроль их выполнения

- Подготовка и проведения обучения для сотрудников отдела продаж.

- Организация обучения и адаптации вновь принятых сотрудников в отдел продаж.

  - Выяснение потребностей клиентов.

- Поддержание контакта с постоянными клиентами, выяснение степени удовлетворенности оказываемыми услугами.

- Анализ причин направления покупателями претензий, рекламаций по заключенным договорам и оперативное решение конфликтных ситуации.

- Контроль выполнения сотрудниками отдела своих должностных обязанностей.

  - Осуществление информационной поддержки клиентов.

  - Ведение рабочей и отчетной документации.

  - Контроль своевременной оплаты счетов клиентами.

  - Консультации клиентов.

  - Демонстрация работы оборудования клиентам.

Функциональные обязанности менеджера по продажам:

- Собирает информацию о потенциальных клиентах.

- Осуществляет коммуникацию с потенциальными клиентами и контрагентами с помощью средств связи или личных встреч.

- Ведет переговоры с клиентами в отношении товаров и услуг организации.

  - Принимает и обрабатывает заказы клиентов.

- Устанавливает потребности клиентов в услугах или продукции компании.

- Согласовывает с клиентом порядок поставки, оплаты товаров, услуг, их объемы.

- Составляет регулярные отчеты о выполнении планов продаж и поставке товаров контрагентам организации.

- Способствует сотрудничеству клиентов с компанией в соответствии с принятыми программами стимулирования сбыта.

  - Ведет информационную базу коммуникаций с клиентами.

- Консультирует клиентов о характеристиках, правилах эксплуатации товаров.

  - Дополняет, анализирует информационную базу клиентов.

-Следует разработанным правилам сбыта товаров, обслуживания, коммуникации с клиентами.

Управление оптимальной структурой должно обеспечивать обоснование управленческих решений, своевременность их разработки и принятия, оперативное предоставление руководителям, четкое воплощение решений. Правильное построение системы управления предприятием - простая и четкая организационная структура, исключая ненужные и параллельные ссылки, является предпосылкой для планирования, ритмичной и рентабельной работы предприятия.

Отдельные функциональные подразделения только готовят и разрабатывают отдельный документ, используя который директор предприятия или менеджер несет ответственность за подразделения.

Следует отметить, что основным преимуществом такого типа организационной структуры управления является высокий уровень подготовительных решений.

Позитивные аспекты этой организационной структуры:

- Минимум менеджеры высшего уровня:

Минимальное количество взаимодействий (всего три), т. Е. Минимум проблем, порождаемых этими взаимодействиями;

Неделимая команда - в таком количестве деления на внутренние группы сложно, формируется команда, снова уменьшая вероятность возникновения проблем взаимодействия.

- Четкие вертикальные цепи отчетности, небольшое количество менеджеров среднего звена: Минимум возможных проблем при взаимодействии руководителей среднего звена.

Недостатками организационной структуры являются то, что некоторые руководители имеют более 7 подчиненных, тем самым снижая качество управления.

Следует также отметить, что структура аппарата управления ООО «Дл-Декор», чрезвычайно громоздка. Функции управления теперь настолько сложны, что в сферу управления вовлечено очень большое количество инженерных кадров, которое имеет тенденцию к дальнейшему росту. Развитие науки управления создает объективные предпосылки для устранения этой тенденции.

Дополняя анализ организационной структуры управления ООО «Дл-Декор» следует также рассмотреть механизм управления организации.

Механизм управления предприятием определяется структурой вертикального управления.

Работники предприятия являются его основным активом, основой его потенциала развития. Профессионализм сотрудников, их стремление к творческому росту и самореализации, честное отношение к работе и удовлетворение работой являются основой для развития бизнеса.

Кадровая политика должна способствовать созданию условий для эффективной работы персонала, направленного на достижение стратегических целей и поддержание конкурентоспособности.

Руководство ООО «ДЛ-Декор» разделяет с сотрудниками следующие ценности:

- рассматривает сотрудников как уникальный актив, являющийся источником устойчивого конкурентного преимущества;
- стремится обеспечить, чтобы каждый сотрудник знал о своей принадлежности к предприятию, для которого он / она работает;
- считает, что развитие предприятий возможно только вместе с повышением профессионализма и самореализации своих сотрудников;
- считает, что система вознаграждения и развития карьеры сотрудников должна основываться на их личном вкладе в достижение бизнес-целей;
- утверждает, что реализация лидерского потенциала является гарантией конкурентного преимущества в ближайшем будущем и в долгосрочной перспективе;
- считает, что использование комбинированных знаний и опыта сотрудников приносит дополнительные затраты предприятию.

Одним из ключевых элементов управления анализируемым предприятием является управление развитием персонала. Руководство признает основной инструмент профессиональной подготовки. Подход к обучению реализуется в следующих принципах:

Первым принципом корпоративного развития является то, что руководство дает сотрудникам возможность продвигаться и развиваться профессионально. У каждого сотрудника есть возможность развиваться. Это означает, что руководство предприятия всегда открыто для диалога. Руководство признает высшую ценность и преимущества обучения и развития персонала в достижении целей организации.

Второй принцип - ориентация на рост личности. Руководство от каждого сотрудника ожидает развития и роста. Для этого ООО «ДЛ-Декор» создаются все условия.

Руководство исследуемого предприятия готово использовать возможности каждого человека в максимально возможном соответствии с его желаниями.

Компания использует при отборе персонала два способа:

- помещение объявления о вакансии в наиболее читаемых и специализированных СМИ;
- заключение договора на подбор кандидатов с рекрутинговым агентством.

При отборе персонала особое внимание обращается на следующие качества: высокий профессиональный уровень, быстрая обучаемость, креативность, высокие моральные качества, целеустремленность, общительность.

Помимо корпоративных качеств, для различных категорий персонала дополнительно имеются специфические требования. Для руководителей это «планирование и организация», «лидерство», «бизнес-видение», «оптимизация ресурсов». Для специалистов - «качество работы», «стремление к развитию», «результативность», «исполнительность», а также другие. В систему требований также входят, так называемые, общие корпоративные требования, увязанные с кадровой политикой в целом, включая требования по кадровой безопасности, например, предпочтение кандидатам с профильным образованием, состоящим в браке и т.п.

Далее целесообразно осветить подсистему планирования персонала ООО «Дл-Декор».

Планирование персонала в современных организациях напрямую зависит от задач, стоящих перед предприятием.

Основными задачами ООО «Дл-Декор» является успешное функционирование и развитие в конкурентной борьбе, при наименьших затратах и на высоком качественном уровне.

Конкретным документом о планировании персонала является

Система материальных стимулов для сотрудников включает методы комплексного воздействия и использования экономических рычагов и стимулов. Он направлен на повышение рентабельности и эффективности подразделений; Усилить самоуправление и материальные стимулы для сотрудников.

Формы оплаты труда утверждены положением об оплате труда работников предприятия. Согласно этому положению, утвержденному директором ООО «Дл-Декор», применяется повременно-премиальная и сдельно-премиальная форма оплаты труда.

По решению администрации, надбавки за стимулирование выплачиваются по тарифным ставкам и зарплатам в виде ежемесячных бонусов за профессиональные навыки, высокие достижения в труде, которые оформляются по соответствующим заказам и заказам.

Бонусы выплачиваются из фонда заработной платы. В зависимости от уровня прибыли, оставшегося в распоряжении предприятия, главный бухгалтер представляет директору предложения по корректировке оплаты труда. Награда выплачивается за высокую производительность и высокое качество работы и т. Д. Условия бонуса для сотрудников указаны в Положении о примеривании, премия устанавливается только в верхнем пределе до 50%.

Кроме того, в качестве материального стимула для сотрудников компании можно назвать систему бесплатного питания для сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «ДЛ-Декор» используются только методы материального стимулирования труда работающих.

В целом анализ внутреннего состояния компании позволил выявить следующие факторы успеха для деятельности компании:

- Доступ к кредитам или заимствованным финансовым ресурсам. Без доступа компании инвестиционные проекты чрезвычайно сложны, приобретать и обновлять основные средства, иметь достаточный оборотный капитал;

- наличие достаточных административных ресурсов («сообщение» в городской администрации) для возможности получения информации о тендерах и обеспечения возможности получения крупных контрактов и государственных заказов;

- достаточно высокий технический и технологический уровень работы компании;

- Квалифицированный управленческий и технический персонал, система профессионального развития персонала.

### 2.3 Анализ системы оценки персонала в ООО «ДЛ-Декор»

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования машин и оборудования, и как следствие - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Состав работников ООО «ДЛ-Декор» представлен в таблице 2.3



Таблица 2.3 - Оценка трудового потенциала

Показатель	Период		Изменение	
	2015	2016	абсолютное, чел.	относительное, %
Среднесписочная численность персонала	168	200	32	119,0
в том числе ППП	168	200	32	119,0
в том числе рабочие	138	164	26	118,8
из них основные	106	126	20	118,9
вспомогательные	32	38	6	118,8
руководители и специалисты	30	36	6	120,0
Состав работников по стажу работы				
до 5 лет	10	11	1	110,0
от 5 до 10	25	45	20	180,0
от 10 до 15	38	57	19	150,0
от 15 до 20	35	38	3	108,6
свыше 20	60	49	-11	81,7
Состав по возрасту				
до 20 лет	15	9	-6	60,0
от 20 до 30	15	25	10	166,7
от 30 до 40	30	34	4	113,3
от 40 до 50	30	51	21	170,0
старше 50	60	51	-9	85,0
Состав работников по образованию				
незаконченное среднее	15	18	3	120,0
среднее, среднее специальное	118	134	16	113,6
высшее	35	48	13	137,1
Квалификационный состав рабочих				
I, II разряд	10	7	-3	70,0
III, IV разряд	70	86	16	122,9
V, VI разряд	58	75	17	129,3

Рассматривая данные за анализируемый период, можно сказать, что ООО «ДЛ-Декор» полностью обеспечено трудовыми ресурсами. Среднесписочная численность по предприятию увеличилась на 19%. Улучшился качественный состав работников по образованию (со средним специальным - на 13,6%, с высшим - на 37,1%). Также за год улучшилась квалификация рабочих, связанная с получением более высоких разрядов (на 22,9 и 29,3%).

Изменения в составе по возрастным показателям и стажу работы связаны с притоком на предприятие молодежи и выбытием работников на пенсию.

Полноту использования трудовых ресурсов нужно оценивать по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ мы проведем в целом по предприятию.

$$КП = RP / RCC = 80/200 = 0,4 \quad (2.1)$$

Анализ осуществляется на основе следующих коэффициентов: коэффициент оборота по приему (КП) - отношение численности всех принятых работников за отчетный период (RP) к среднесписочной численности работников за тот же период (RCC), коэффициент оборота по выбытию (КВ) - отношение всех уволившихся работников (RY) в отчетном периоде к среднесписочной численности работников:

$$КВ = RY / RCC = 40/200 = 0,2 \quad (2.2)$$

сумма значений коэффициентов по приему и выбытию характеризует общий оборот рабочей силы:

$$КОБЩ = КП + КВ = 0,4 + 0,2 = 0,6 \quad (2.3)$$

Оборот рабочей силы делится на:

- нормальный оборот - призыв в армию, уход на пенсию и на учебу, переход на выборные должности и др.
- излишний оборот - увольнение по собственному желанию, за прогулы.

- коэффициент текучести кадров (КТ) - отношение излишнего оборота рабочей силы (RY\*) за определенный период к среднесписочной численности:

$$КТ = RY^* / RCC = 28 / 200 = 0,14 \quad (2.4)$$

коэффициент постоянства состава (КПОСТ) - отношение количества работников, проработавших весь период (RP) к среднесписочной численности:

$$КПОСТ = RP / RCC = 140/200 = 0,7 \quad (2.5)$$

коэффициент замещения (КЗ) - отношение разности между принятыми (РП) и выбывшими работниками (RB) к среднесписочной численности

$$КЗ = (РП - RB) / RCC = (80 - 40) / 200 = 0,2 \quad (2.6)$$

Таблица 2.4 - Данные о движении персонала

Показатель	2015	2016	Отклонение (+, -)
Численность персонала на начало года	150	180	30
Приняты на работу	50	80	30
Выбыли	20	40	20
В том числе:			
по собственному желанию	10	20	10
за нарушения трудовой дисциплины	2	8	6
Численность персонала на конец года	180	220	40
Среднесписочная численность персонала	168	200	32
Коэффициент оборота по приему работников	0,3	0,4	0,1
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,12	0,2	0,08
Коэффициент текучести кадров	0,07	0,14	0,07
Коэффициент постоянства кадров	0,77	0,7	-0,07
Коэффициент замещения	0,18	0,20	0,02

Общий оборот рабочей силы в ООО «ДЛ-Декор» можно считать нормальным, однако отрицательным моментом является увеличение оборота по выбытию (с 12 до 20%) и, как следствие, увеличение коэффициента текучести кадров (с 7 до 14%)

В ходе анализа необходимо обратить внимание на причины выхода на пенсию сотрудников за нарушение трудовой дисциплины. Это часто связано с нерешенными социальными проблемами. Кроме того, с увольнением по собственному желанию, работникам часто не нравятся условия труда, уровни заработной платы. Устранение этих недостатков, тесное сотрудничество с агентствами занятости и центрами занятости помогут сократить текучесть кадров, оперативно привлечь новых сотрудников в обмен на тех, кто уходит.

В процессе анализа использования рабочего времени необходимо проверить обоснованность производственных задач, изучить уровень их работы, определить потери рабочего времени, установить их причины, наметить способы дальнейшего улучшения использования рабочего времени, и разработать необходимые меры.

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ). Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Использование трудовых ресурсов предприятия

Показатель	Значение Показателя		Изменение (+, -)
	2015	2016	
Среднегодовая численность рабочих ЧР	168	200	+32
Отработано дней одним рабочим за год Д	225	215	-10
Отработано часов одним рабочим за год Ч	1755	1612,5	-142,5
Средняя продолжительность рабочего дня П, ч	7,8	7,5	-0,3
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел. - ч	280800	264450	-16350

Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня. Эту зависимость можно представить следующим образом:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П} \quad (2.7)$$

На анализируемом предприятии ФРВ уменьшился на 16 350 ч, в том числе за счет изменения

- 1) численности рабочих

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРВ}_{\text{чр}} &= (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) * \text{Д}_0 * \text{П}_0 = (164 - 160) * 225 * 7,8 = \\ &= + 7020 \text{ ч}; \end{aligned} \quad (2.8)$$

- 2) количества отработанных дней одним рабочим

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРВ}_{\text{д}} &= \text{ЧР}_1 * (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) * \text{П}_0 = 164 * (215 - 225) * 7,8 = \\ &= - 12792 \text{ ч}; \end{aligned} \quad (2.9)$$

- 3) продолжительности рабочего дня

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРВ}_{\text{п}} &= \text{ЧР}_1 * \text{Д}_1 * (\text{П}_1 - \text{П}_0) = 164 * 215 * (7,5 - 7,8) = \\ &= - 10578 \text{ ч}. \end{aligned} \quad (2.10)$$

Как видно из приведенных данных, предприятие использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно. В среднем 1 рабочим отработано 215 дней вместо 225, целодневные потери рабочего времени на одного рабочего увеличились на 10 дней, а в целом по предприятию - на 1640 дней, или 12792 ч ( $1640 * 7,8$ ). Внутрисменные потери рабочего времени за 1 день составили 0,3 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими ( $164 * 215 * 0,3$ ) = 10 578 ч.

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставляют данные баланса рабочего времени (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Анализ использования фонда рабочего времени

	На одного рабочего		Изменение	
	2015	2016	на одного рабочего	на всех рабочих
Календарное количество дней	365	365	-	-
В том числе: праздничные и выходные дни	101	101		
Номинальный фонд рабочего времени, дни	264	264		
Неявки на работу, дни	39	49	+10	1640
В том числе:				
ежегодные отпуска	21	24	+3	+492
отпуска по учебе	1	2	+1	+164
отпуска по беременности и родам	3	2	-1	-164
дополнительные отпуска с разрешения администрации	5	8	+3	+492
Болезни	9	11,8	+2,8	+459
Прогулы	-	1,2	+1,2	+197
Простои	-	4	+4	+656
Явочный фонд рабочего времени, дни	225	215	-10	-1640
Продолжительность рабочей смены, ч	8	8	-	-
Бюджет рабочего времени, ч	1800	1720	-80	-13 120
Предпраздничные сокращенные дни, ч	20	20	-	-
Внутрисменные простои, ч	20	80	+60	+9840
Полезный фонд рабочего времени, ч	1755	1612,5	-142,5	-23 370
Сверхурочно отработанное время, ч	-	8	+8	+1312
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч	-	10	+10	+1640

Как следует из таблицы, большая часть потерь рабочего времени в ООО «ДЛ-Декор», вызвана субъективными факторами: дополнительными отпусками с разрешения администрации, прогулами, простоями, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени.

$$(492 + 197 + 656) * 7,8 + 9840 = 20330 \quad (2.11)$$

Недопущение их равнозначно высвобождению 11 работников (20330: 1755).

Существенны на данном предприятии и непроизводительные затраты труда в связи с отклонениями от технологического процесса - 1640 ч.

Сокращение потерь рабочего времени, которые обусловлены причинами, зависящими от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции, не требующим дополнительных инвестиций и позволяющим быстро получить отдачу. Чтобы подсчитать его, необходимо потери рабочего времени (ПРВ) по вине предприятия умножить на плановую среднечасовую выработку продукции:

$$\Delta ВП = ПРВ ЧВ0 = (20330 + 1640) * 284,9 = 6259,2 \text{ т.р.} \quad (2.12)$$

Потери рабочего времени не всегда приводят к уменьшению объёма производства товара, т.к. они могут быть компенсированы повышением интенсивности труда работников. Поэтому при анализе использования трудовых ресурсов большое значение придаётся изучению показателей производительности труда.

Для оценки уровня интенсивности использования персонала применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей производительности труда. Обобщающие показатели - среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работника в стоимостном выражении.

Далее проведем анализ оценки персонала в «Дом Лаверна».

Таблица 2.7 Анализ движения персонала

Показатели	2015г.	2016г.	2016 г. к 2015 г. , +/-
Списочная численность на начало года, чел.	37	35	-5,4
Принято в течение года, чел.	7	1	-85,7
Выбыло в течение года, чел.	9	11	22,2
В т.ч. уволено по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другие нарушения, чел. , чел.	9	20	222,2
Среднесписочная численность за год, чел.	35	26	-25,7
Коэффициент текучести, %	25,7	76,9	-

В 2015 и 2016 году отрицательная динамика по показателю среднесписочной численности: 2015 г. – 35, а в 2016 г. – 26 (-25,7%).

Также в 2016 году снизился показатель принято в течение года (-85,7%) и составил 1 человек, а показатель уволенных в течение года составил 20 человек (222,2%)

Возрастной состав персонала организации отражен в таблице 2.8

Таблица 2.8 Возрастной состав персонала организации, чел.

Показатели	2015г.		2016г.		2016 г. к 2015 г. , +/-
	чел.	уд. вес,%	чел.	уд. вес,%	
До 25 лет	12	32,4	11	42,3	-8,3
От 25 до 30 лет	11	31,4	8	32	-27,27
От 30 до 40 лет	10	28,5	5	19,2	-50-
От 40 до 50 лет	2	5,7	-	-	-100
Свыше 50 лет	2	5,7	2	7,6	0
Всего работников	37	100,0	26	100,0	-25,7



Наибольшее количество работников приходит на категорию до 25 лет. В 2016 году произошло сокращение персонала в категории от 30 до 40 лет.

Рассмотрим основные элементы существующей системы оценки работы персонала в ООО «ДЛ-ДЕКОР».

Следует отметить, что научно-методическое обеспечение системы оценки персонала в ООО «Дл-Декор» не полностью отвечает требованиям, поскольку:

- на сегодняшний день используются те же методы, что и в самом начале работы компании, изменений в системе оценки фактически ничего не меняется;

- выбор инструментов для оценки, проверки профессиональных и личных качеств на сегодняшний день недостаточен;

- должностные инструкции разработаны формально

- нет систематического анализа фиксации и успеха вновь набираемого персонала;

- финансовые ресурсы для оценки персонала в ООО «ДЛ-Декор» не были значительно распределены, а сметная стоимость системы оценки в организации не составляла до недавнего времени.

- существующей системы оценки работы персонала в ООО «ДЛ-Декор» включает наличие квалифицированного персонала по учету и управлению персоналом организации.

На сегодняшний день персонал компании «ДЛ-Декор» оценивается следующим образом:

а) Ежегодное профессиональное анкетирование, недостаток данного метода заключается в том, что вопросы, из которых состоит опросник, фактически не изменяются из года в год, что позволяет сотрудникам использовать, как подсказку прошлогодние анкеты. Практически все кто, оценивается получают высокие балы и эффективность данного метода, в этом случае равна нулю. Причём работники, которые занимаются данной оценкой, в курсе методов её прохождения, тем не менее они «закрывают на это глаза», из чего можно сделать вывод, что данная система оценки является формальной, так сказать «для галочки».

б) Ежемесячный аудит (аудиторская анкета)- практически то же самое, что и «Тайный покупатель». Нанимается человек со стороны, который в определённый промежуток времени должен обойти все магазины сети и оценить работу магазина и персонала по критериям ан-

кеты, которая составлена менеджером по работе с персоналом. Для всех критериев есть свои баллы .

У этой системы оценки достаточно много минусов, во-первых путём сообщения между магазинами выясняется предполагаемый аудитор и сотрудники по основным приметам уже заранее могут определить аудитора. Во-вторых, это нежелание сотрудников проходить данное испытание и негативное отношение к данному методу. Негатив появился за счёт поощрительной системы, точнее можно сказать её отсутствия: если сотрудник прошёл аудит успешно, то сумма вознаграждения является чисто «символической», большинство работников считают, что такая премия не стоит тех переживаний, которые сопутствуют прохождению аудита. В тоже время, отрицательные результаты сопровождаются достаточно высоким наказанием, о что можно увидеть в Таблице 2. 12

Таблица 2.12 – Показатели аудита и КТУ

Должность	Показатели оценки	Пороговые значения оценки и изменения КТУ (%)				
		Менее 65	От 65 До 75	От 75 до 85	От 85 до 95	От 95
Директор	Общая оценка	-100	-20	-10	0	10
		Менее 65	От 65 До 75	От 75 до 85	От 85 до 95	От 95
МПП	Общая оценка	-100	-20	-10	0	10
		Менее 65	От 65 До 75	От 75 до 85	От 85 до 95	От 95

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что процедура сертификации, применяемая ООО «ДЛ-Декор», недостаточно продуктивна и должна быть заменена более эффективной и современной системой оценки эффективности персонала.

Оценка результатов труда является основой для всесторонней аттестации персонала и служит в качестве информационно-аналитической базы для нее.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ООО «ДЛ-ДЕКОР»

#### 3.1 Направления совершенствования оценки персонала

Изменения, направленные на совершенствование оценки, дадут возможность руководству компании и менеджерам по управлению персоналом:

- выяснить уровень знаний и навыков сотрудников, соответствуют ли они требованиям занимаемой должности;
- увидеть потенциал развития своих сотрудников, как личностный, так и профессиональный;
- создать внутренний кадровый резерв для эффективной организационной замены;
- установить необходимость в повышении уровня квалификации работников организации и сформировать обучающие программы для развития их потенциала;
- сформулировать для сотрудников точное понимание поставленных целей и задач, уточнить каким критериям они должны соответствовать, чтобы трудовая деятельность компании была эффективной.

Для начала нужно определить общие положения аттестации:

- а) аттестацию проходят только те работники, которые проработали в компании не менее 6 месяцев, включая 2 месяца стажировки;
- б) сама аттестация проводится не реже одного раза в 2 года, но не чаще одного раза в год;
- в) в состав аттестационной комиссии не должно входить руководство магазина, в котором проводится оценка. Это делается для того, чтобы оценка была менее субъективна, и у сотрудника появилась возможность проявить свои профессиональные качества.

Всю процедуру проведения аттестации можно разбить на три ступени:

- формирование аттестационной комиссии;
- подготовка аттестации;
- аттестация.

Аттестационная комиссия формируется для того, чтобы на основе результатов собеседования и анкетирования, подвести итоги оценки сотрудника.

Для того чтобы создать наиболее эффективный состав комиссии, нужно учесть кадровый состав, количественный, структуру.

К примеру, для аттестации менеджеров магазинов в комиссию можно включить работников из головного офиса: коммерческий директор, менеджер по работе с персоналом, и менеджеры департаментов (в зависимости от того, из какого отдела аттестуемый – ЖК, ВК, Ткани т.д.).

Период проведения оценки назначается в зависимости от количества сотрудников данного подразделения, так например магазин «Дом Лаверна» на ул. Уральская д.13 имеет в своём распоряжении 4х менеджеров на все отделы, поэтому может провести аттестацию за 1-2 дня, в зависимости от смен сотрудников. В то время как в магазине на пр. Ю. Гагарина 12 общее число менеджеров составляет 16 человек, аттестацию можно разбить по отделам, к примеру в первый день её проходит отдел «Ткани», во второй день «Ванная комната» и т.д.

Для того чтобы, не нарушат рабочий процесс, аттестацию проходят по очереди по одному человеку, для того чтобы в торговом зале всегда был менеджер.

Присутствие в комиссии менеджера департамента отдела обязательно, т.к. он может задавать аттестуемому вопросы, которые непосредственно относятся к его профессиональной деятельности.

Такой состав комиссии будет эффективным, потому что не один из участников не является прямым руководителем аттестуемого.

Подготовка аттестации начинается с издания приказа о её проведении. В это же время утверждаются составы комиссии, графики проведения оценки, списки менеджеров, которые подлежат оценке. Подготавливаются следующие документы:

- опросный лист- позволяет составить предварительный личностный и профессиональный портрет аттестуемого, в нём сотрудник высказывает свою точку зрения об уровне своих навыков, удовлетворяет ли его рабочий процесс, пожелания об повышении своих знаний, замечания по поводу работы самой организации. Заполняется сотрудником за 2 недели до самой аттестации;

- анкета – в ней приведены критерии, которые компания считает приоритетными для сотрудника данной должности, заполняется в двух экземплярах- сотрудником и непосредственным руководителем, т.е. директором магазина. Формируется шкала по баллам, затем проводится анализ между средними оценками, которые были в анкете руководителя и в анкете менеджера, чтобы понять, как оценивает сотрудника его руководитель и, непосредственно, он сам. Затем эти оценки сравниваются с оценками аттестационной комиссии. Заполняется за месяц, до начала аттестационного периода. Анкета делится на блоки. Первые

два блока для всех одинаковы, в них сформулированы вопросы касающиеся деловых и личных качеств сотрудника, в третьем блоке вопросы, непосредственно связанные с отделом, за которым прикреплен работник;

- отчёты по личным вырубкам сотрудников за текущий год, выполнялся ли порог личного плана и порог по отгрузкам;

Все документы должны быть предоставлены в офис за неделю до проведения оценки, т.к. каждый член комиссии должен ознакомиться с пакетом документов каждого сотрудника.

Сама аттестация складывается из нескольких этапов, это личная беседа с сотрудником, вопросы по знанию обязательных структур компании (система скидок, акции, доставка и т.д.) и по характеристикам товарных групп, причём каждый год вопросы должны обновляться, в соответствии с изменением торговых марок в магазинах. Следующий этап состоит из кейсов, т.к. большой упор делается на сервис, менеджеру задаётся нестандартная ситуация с покупателем, из которой он должен найти наиболее удачный выход. В заключении аттестации комиссия наблюдает за работой сотрудника в торговом зале.

После того, как будут пройдены все этапы, комиссия подводит итоги, исходя из которых, можно сделать следующие выводы:

- соответствует ли сотрудник занимаемой должности;
- комиссия рекомендует перевести работника на другую должность или разряд;
- необходимость увеличения обучений по той или иной торговой марке.

На основе всего этого подводятся итоги и оформляются в аттестационную карту в электронном виде, которая высылается на рабочую почту, для ознакомления с её результатами сотрудником. Один экземпляр идёт на печать, подписывается всеми членами комиссии и закрепляется в личном деле сотрудника.

Такой метод оценки позволит:

- наиболее объективно оценить общие характеристики сотрудника;
- выявить уровень профессиональной подготовки;
- определить рабочий потенциал каждого сотрудника;
- проконтролировать повышение уровня навыков работников.

Помимо изменения структуры системы оценки можно также внедрить другие методы системы оценки, например метод построения такой системы является использование ключевых показателей эффективности (KPI).

В идеале каждый сотрудник должен иметь бонусную карту, которая включает все соответствующие показатели, которые дадут четкое представление о том, как сотрудник выполняет задания, назначенные позиции, которую он держит.

Исполнение бонусной карты (%) - это тот же коэффициент, который должен быть применен к значению его основного вознаграждения переменной, чтобы рассчитать его бонус.

Достаточно ли контролировать работу сотрудников, чтобы гарантировать, что компания достигнет своих целей? В общем, нет.

Персонал является основным стратегическим ресурсом компании. И эффективность этого ресурса должна контролироваться тем же педантизмом, что и работоспособность производственного оборудования.

Недостаточно ставить задачи работнику. Также необходимо, по крайней мере, принять и, как максимум, убедиться, что работник может справиться с этими задачами.

Компания не может быть удовлетворена тем, что в результате отчетного периода сотрудник или, не дай бог, любое подразделение, рассматривающее итоговую оценку исполнения бонусной карты, скорбно оплакивает словами: «Ну, это не сработало ...»

Хорошим фактическим результатом, который продемонстрировал сотрудник, является его производительность.

Надежность, когда применяется к работнику, - это стабильность получения хорошего фактического результата в текущем периоде и на будущее. Стабильность производства результата определяется компетенциями работника.

Во-вторых, система оценки персонала должна включать оценку компетенций сотрудников для обеспечения соответствия требованиям должностей.

Консолидированная оценка работника формируется по результатам года на основе двух оценок: оценка его эффективности; Оценка его компетенции (за соблюдение требований к компетенции в его должности)

Величина консолидированной оценки (%) рассчитывается с учетом распределения веса между вышеуказанными оценками.

Процент устанавливается на основе стратегических приоритетов компании: если в ближайшем будущем компания планирует совершить прорыв на рынке, важно, чтобы компания готовила сотрудников к этому рывку. Важно, чтобы они развивали свои компетенции. Поэтому вес оценки компетентности будет увеличиваться. Если для ком-

пании важно установить текущую операционную деятельность в обеспечении качественной обработки потока клиентских заказов, то некогда учиться - нужно работать. Вес оценки компетентности снижается, основные ставки сделаны для текущей работы. Невозможно качественно изучить и развить компетенции в потоке заказов. Вам необходимо ритмично выполнять текущие функции.

С точки зрения личной экономики каждого сотрудника комплексная / консолидированная оценка должна стать индикатором, определяющим целесообразность увеличения его зарплаты.

Также не будет лишним разработать, положение об оценке персонала, которое будет разрабатываться кадровиком. Положение об оценке персонала должно быть разработано в двухнедельных срок. Работа над системой оценки должна начинаться с утверждения высшим руководством принятого решения о разработке и внедрении системы оценки персонала. Это может быть приказ или распоряжение о создании системы оценки персонала в компании.

Положение об оценке персонала Компании регламентирует порядок проведения оценки работников Компании. Оценка работников направлена на следующие цели: - определение степени соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов на замещение вакантных должностей Общества, а также работников Общества, требованиям предполагаемой или занимаемой должности; - выявление потенциала и определение перспектив продвижения действующих работников Общества; - выявление потребностей в обучении и развитии, - поддержка управленческих решений о найме, увольнении, понижении в должности, изменении уровня оплаты труда, выплаты бонусов по итогам работы за отчетный период и т.д.

Регулярная и систематическая оценка персонала положительно влияет на мотивацию персонала, их профессиональное развитие и рост. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления людскими ресурсами, поскольку они дают возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, поощрения, увольнения и развития сотрудников.

Поддержка системы оценки эффективности персонала со стороны руководства ООО «Дл-Декор» является необходимым условием для ее успешной реализации.

Чтобы эффективно использовать предлагаемую систему для оценки работы персонала, необходимо изменить формальное отношение руководства ООО «Дл-Декор» к этому вопросу и желание извлечь из осуществляемой деятельности как можно больше.

### 3.2 Мероприятия необходимые по результатам оценки ООО «ДЛ-Декор»

На основе итогов системы оценки персонала, руководству можно провести мероприятия по разработке программ обучения и повышения квалификации, что станет ценным вкладом в не только в развитие сотрудников компании, но и в общий потенциал самой компании.

Условия, которые необходимо соблюсти для эффективного результата обучения:

а) цели программы должны быть чёткими и ясными для понимания каждого сотрудника, особенно важна мотивация, т.к. один из главных параметров для работника, это так, как данное обучение скажется на его дальнейшем благосостоянии.

б) для того, чтобы сотрудники активно участвовали в обучении, стремились изучать новое, анализировали свои ошибки и достижения, проявляли желание отвечать на вопросы и задавать их, посещали обучения не только на территории своего рабочего места, но и выездные, руководство организации обязано создать для всего этого благоприятный климат и оказывать поддержку своему персоналу;

в) если предмет обучения достаточно сложен, то его следует разбить на несколько этапов, каждый этап закреплять практическим навыком;

г) очень важна позитивная обратная связь от руководства, которая может выражаться в виде поощрения обучающихся, одобрения, похвалы и т. д.

Обучение – это достаточно сложный процесс, грубо говоря это изменение стереотипов поведения сотрудников, причём они должны понимать, что эти изменения необходимы им самим.

Нужно учесть некоторые особенности обучения:

а) человек не будет воспринимать информацию до тех пор, пока сам этого не захочет;

б) усваиваться будет только то, что, по мнению самого человека, ему необходимо;

в) лучше всего обучение происходит, непосредственно, во время практики;

г) при составлении обучающего материала нужно учитывать те проблемы, которые встречаются именно во время рабочего процесса;



д) опыт, который был получен людьми до этого, играет очень большую роль во время обучения;

е) полностью сосредоточиться на обучении у людей получается в неформальной обстановке, на рабочем месте вся информация рассеивается, т.к. человек может невольно быть мыслями в рабочих проблемах;

ж) методы обучения должны быть разными, так информация будет восприниматься легче.

Чтобы обучение происходило наиболее организованно, нужно учитывать не только эти особенности, но и грамотно разработать план обучения, подобрать эффективные иллюстрации и примеры, сформировать эффективный план методов обучения.

То что касается переподготовки и повышения уровня квалификации, основывается на следующих принципах:

а) всеобщности (к обучению подключаются практически все сотрудники организации);

б) системности (в первую очередь сотрудник повторяет пройденное, для того чтобы укрепить имеющийся уровень знаний, затем можно сконцентрироваться на дальнейшем развитии базовой и специализированной подготовки);

в) адресности (понимается, как готовность сотрудника максимально соответствовать предлагаемым методам, содержанию и формам обучения, профессиональным навыкам с учётом должностных требований).

Подготовка, переподготовка и повышение уровня квалификации включают в себя:

а) предоставление возможности обучаться в высших учебных заведениях, как с отрывом от рабочего процесса, так и без отрыва;

б) возможность обучения на кратко- и среднесрочных (общих и специальных) курсах в высших учебных заведениях, а также других отечественных и зарубежных учебных центрах;

в) принятия участия на различных выставках, семинарах, конференциях, а также тренингах и деловых играх;

г) встречи с представителями компаний поставщиков, углублённое изучение их товара;

д) внутриорганизационное повышение квалификации, путём практики в других подразделениях компании, с привлечением специалиста-наставника;

Существует ряд необходимых условий, которые необходимо соблюсти, для того, чтобы повышение квалификации сотрудника пра-

вомерным, во-первых, для того чтобы гарантии работникам, получающим в рамках повышения квалификации высшее профессиональное образование в вузах, им необходимо ежегодно представлять работодателю справки-вызовы по форме, утвержденной Приказом Министерства образования РФ от 13.05.2003 N 2057 "Об утверждении форм справки-вызова, дающей право на предоставление по месту работы дополнительного отпуска и других льгот, связанных с обучением в высшем учебном заведении, которое имеет государственную аккредитацию".

Те работники, которые осваивают в рамках повышения квалификации среднее профессиональное образование, предусмотрена другая форма справки-вызова (утв. Приказом Министерства образования РФ от 17.12.2002 N 4426 "Об утверждении форм справки-вызова, дающей право на предоставление по месту работы дополнительного оплачиваемого отпуска и других льгот, связанных с обучением в среднем специальном учебном заведении, имеющем государственную аккредитацию").

Во-вторых, сотрудник, отправленный на прохождение курсов повышения квалификации по настоянию руководителя, после прохождения обучения, должен предъявить работодателю документы, подтверждающие расходы (билеты, квитанции и т.д.).

В-третьих, руководитель должен оформить направление на обучение, курсы повышения квалификации, а также на обучение, связанное с получением высшего (среднего, начального) профессионального образования, специальным распоряжением (приказом)

По итогам обучения в рамках повышения квалификации образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации), а также любое другое образовательное учреждение, в котором работник фактически обучался, должно выдать работнику документ, подтверждающий повышение квалификации (удостоверение, диплом и т.д.).

В современных организациях, обучение является одним из основных инструментов развития профессиональных навыков сотрудников. Благодаря ему работники не только усваивают новые знания и умения, повышая свой собственный потенциал, но и более четко начинают понимать, какое поведение ожидает от них компания.

Основное обучение торгового персонала заключается в обучении навыкам продаж, изучении внутрифирменного стандарта обслуживания, технических характеристик основных видов товаров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка персонала - это процесс определения эффективности работы сотрудников в ходе осуществления деятельности Организации, которая предоставляет информацию для принятия многих административных решений.

Критерии оценки должны соответствовать целям организации и содержанию работы. Их можно выразить в виде количественных, качественных, поведенческих, временных, финансовых отчетов и т. Д. Поскольку деятельность сотрудников часто зависит от нескольких факторов, то обычно используется сложная система критериев оценки.

Оценка персонала, несомненно, является довольно сложным процессом, как организационно, так и методологически.

Все работники ООО «Дл-Декор» в трудовом процессе заключают трудовой договор.

Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод, что структура персонала ООО «Дл-Декор» весьма разнообразна. К положительным особенностям персонала можно включить прием высшего специального образования, «молодежь» коллектива.

Персонал ООО «Дл-Декор» должен развиваться в развитии со следующими основными факторами: необходимостью постоянного обновления профессиональных знаний; Повышение производительности труда; Улучшение качества предоставляемых услуг.

Исходя из результатов анализа, можно сделать вывод, что уровень квалификации персонала низок, но можно отметить стремление сотрудников к профессиональному и карьерному росту.

Причинами такой ситуации являются низкий опыт работы сотрудников, отсутствие стратегий развития и подготовка персонала.

Планирование обучения и развития персонала строится на основе анализа стратегических целей организации, необходимости обучения персонала в соответствии с рекомендациями процедур (оценка работы сотрудника, аттестация, работа с кадровым резервом ) И планов профессионального развития сотрудников структурных подразделений.

Совершенствование системы оценки персонала позволит: определить эффективность трудовой деятельности персонала, уровень знаний и навыков персонала, определить профессиональный и личностный потенциал развития сотрудников; формировать кадровый резерв и определять эффективные области внутри организационной ротации

персонала; определить необходимость развития персонала сотрудников компании и разработать программы профессионального развития персонала, которые отвечают потребностям развития организации; установление высоких стандартов качества и поощрение сотрудников к повышению их квалификации; формирование четкого понимания задач и критериев эффективности работы персонала компании.

Необходимо создать систему управления персоналом.

Основной задачей отдела кадров на предприятии является создание системы управления персоналом, которая ориентирована на выполнение всех основных функций, присущих управлению человеческими ресурсами.

Предлагаемый комплекс мер, проводимых в соответствии с предлагаемыми рекомендациями, поможет повысить эффективность коммерческой деятельности компании. Таким образом, предложения, рассмотренные в настоящем документе, являются экономически обоснованными и целесообразными с точки зрения нынешнего этапа развития организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
3. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
4. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
5. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
6. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
7. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2012. - № 6. - С.41 - 55.
8. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования - М.: Вершина, 2011. - 220 с.
9. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2012. - 256 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Инфра-М, 2011. - 600 с.
11. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация. - М.: Экзамен, 2012. - 417 с.
12. Корякина Ю. Проведение аттестации рабочих мест по условиям труда (Начало) // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2012. - № 9. - С.53 - 58.
13. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала; Синергия - Москва, 2012. - 352 с.
14. М. Магура, М. Курбатова. Оценочное собеседование. // Управление персоналом № 22, 2013 - С.49-56.
15. Методика оценки торгового персонала. // Управление персоналом № 12, 2012 - С.11-28.

