

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			
Разраб.					Лит.	Лист	Листов
Пров.							
Н. контр							
Утв.							

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)»

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«АНАЛИЗ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ  
ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК)»**

Выполнил:  
студент гр. ЭУз-0111  
Шелягин И.А.

Руководитель:  
к.т.н., доцент  
Подзорова Г.А.

Работа защищена:

Кемерово 2016

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт  
пищевой промышленности (университет)»

Факультет \_\_\_\_\_ Заочный \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление» \_\_\_\_\_

Направление (специальность) 080502 - «Экономика и управление на предприятии»  
(индекс, название)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа \_\_\_\_\_ ФЭЗ. ВКР. 00. 59. 16 \_\_\_\_\_

Тема «Анализ и пути повышения эффективности оценки персонала  
на предприятии (на примере ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск)»Специальная часть \_\_\_\_\_  
«Анализ процедуры оценки персонала  
в ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск»Студент \_\_\_\_\_  
Шелягин Иван Александрович  
Фамилия, имя, отчество, подписьРуководитель квалификационной работы \_\_\_\_\_  
Г.А. Подзорова  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

## Консультанты по разделам:

Теоретический \_\_\_\_\_ Г.А. Подзорова  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилияОрганизационно-экономическая  
характеристика предприятия \_\_\_\_\_ Г.А. Подзорова  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилияАналитический \_\_\_\_\_ Г.А. Подзорова  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилияМероприятия \_\_\_\_\_ Г.А. Подзорова  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилияНормоконтролер \_\_\_\_\_ Н.М. Гук, А.В. Юдакова  
Подпись, дата, инициалы, фамилияДопустить к защите \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ П.В. Масленников  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт  
пищевой промышленности (университет)»

Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление» \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой  
Масленников П.В.  
подпись, фамилия, инициалы, дата

### ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы ЭУз - 0111 Шелягину Ивану Александровичу  
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Анализ и пути повышения эффективности оценки персонала  
на предприятии (на примере ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск)»

Специальная часть «Анализ процедуры оценки персонала  
в ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск»  
утверждена приказом по институту № 521/17 от 11.04.2016

2. Срок представления работы к защите 15.06.2016  
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: данные отчета  
о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования  
краткое содержание

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты  
наименование раздела оценки персонала краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит  
наименование раздела общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия  
краткое содержание  
за три года

4.3. Аналитический: содержит анализ процедуры оценки персонала  
наименование раздела на данном предприятии краткое содержание

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по повышению  
наименование раздела эффективности оценки персонала на данном предприятии  
краткое содержание

4.5. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования  
наименование раздела наименование раздела краткое содержание

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

#### 4.6. Список литературы

наименование раздела

краткое содержание

#### 5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели ПХД и ФС ООО «КП Сибирский Гурман» (1)

5.2 Оценочная процедура: подготовительный этап (2)

5.3 Оценочная процедура: основной этап (3)

5.4 Оценочная процедура: заключительный этап (3)

5.6 Отношение персонала к оценочной процедуре и мероприятия по повышению

5.7 эффективности оценки персонала в ООО «КП Сибирский Гурман» (5)

5.8

5.9

5.10

#### 6. Консультанты по разделам:

Теоретический

краткое наименование раздела

09.04.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая

характеристика предприятия

краткое наименование раздела

25.04.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

краткое наименование раздела

05.05.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия

краткое наименование раздела

25.05.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

#### 7. Руководитель выпускной квалификационной работы

09.04.2016 Г.А. Подзорова

подпись, дата, инициалы, фамилия

#### 8. Дата выдачи задания

09.04.2016

Задание принял к исполнению:

09.04.2016 И.А. Шелягин

подпись, дата, инициалы, фамилия

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>9</b>
1.1 Основные этапы построения результативной системы оценки.....	9
1.2 Известные методы оценки персонала.....	10
1.3 Популярные методы оценки персонала.....	20
1.3.1 Аттестация персонала.....	20
1.3.1.1 Цели, характеристики и виды аттестации.....	20
1.3.1.2 Подготовка к аттестации.....	23
1.3.1.3 Проведение аттестации.....	27
1.3.1.4 Результаты аттестации.....	27
1.3.2 Метод оценки на основе моделей компетентности.....	29
1.3.3 Метод «круговой оценки».....	31
1.3.4 Метод оценки достижения целей.....	32
<b>2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК.....</b>	<b>34</b>
2.1 Общие сведения о компании.....	34
2.2 Правовые и юридические аспекты компании.....	38
2.3 Фирменная продукция компании.....	39
2.4 Сбытовая деятельность компании.....	42
2.5 Организационная структура управления компанией.....	44
2.6 Участие компании в выставках.....	49
2.7 Основные технико-экономические показатели производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния компании.....	50

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

<b>3 АНАЛИЗ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА</b>	
В ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК.....	59
3.1 Анализ действующей оценочной процедуры персонала	
на предприятии.....	59
3.1.1 Анализ подготовительного этапа оценочной процедуры.....	59
3.1.2 Анализ основного этапа оценочной процедуры.....	66
3.1.3 Анализ заключительного этапа оценочной процедуры.....	68
3.1.4 Анализ методического документа о порядке проведения	
аттестации персонала на предприятии.....	71
3.2 Социологическое исследование отношения персонала предприятия	
к действующей процедуре аттестации.....	74
<b>4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОЦЕНКИ</b>	
<b>    ПЕРСОНАЛА В ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК..</b>	<b>84</b>
4.1 Количественная оценка рассогласования позиций руководителя	
и сотрудника.....	84
4.2 Круговая оценка работников по методу «360 <sup>0</sup> аттестация».....	86
4.3 Проведение собеседования после аттестации.....	89
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>93</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>94</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>96</b>

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## ВВЕДЕНИЕ

Максимально эффективное использование персонала (кадрового капитала предприятия) - важнейший фактор успеха в любой сфере деятельности. Новые идеи, технологии и оборудование, самые благоприятные условия не позволяют добиться устойчивого успеха в работе без хорошо подготовленного, сбалансированного и сплоченного коллектива. Адекватное управление кадрами формирует среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

Для эффективной работы сотрудников необходимо осуществлять оценку их трудовой деятельности. Это связано с повышением у людей заинтересованности в работе, они видят собственные результаты и отношение к ним руководства. Поэтому проведение аттестации является огромным стимулирующим фактором для персонала организации в целом. Руководитель, в свою очередь, имеет возможность выявить лучших сотрудников, оценка результатов деятельности которых позволяет ему принять правильные решения в области повышения заработной платы, морального вознаграждения, обучения и т.д.

Оценка персонала является основой для принятия решений в области кадрового менеджмента. Руководитель, применяющий оценку кадров, всегда знает сильные и слабые места в своей организации, т.к. от уровня развития персонала зависит деятельность любого предприятия.

Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако всё это будет сведено на «нет», если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией её целей и выполнения ею своей миссии.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



Работа дает людям уверенность в завтрашнем дне, возможность для профессионального самовыражения и средство к существованию. Но кроме рабочих мест на предприятии должны быть созданы дополнительные условия для стимулирования и поддержания активности сотрудников, их живого интереса к работе, искреннего желания трудиться не только на себя, но и на компанию.

В последнее время руководители осознали необходимость развития человеческих ресурсов, не случайно денежные средства, вложенные в развитие сотрудников, считаются капитальными вложениями, которые окупят себя спустя некоторое время. Вот почему для эффективной работы, как отдельного сотрудника, так и организации в целом, необходима на предприятии качественная система оценки, которая давала бы объективные результаты деятельности каждого работника.

Объект исследования данной работы - ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск. Задачи работы:

- изучение теоретических и методологических аспектов оценки и аттестации персонала;
- знакомство с деятельностью объекта исследования;
- проведение анализа действующей системы оценки персонала;
- разработка мероприятий по повышению эффективности оценки персонала в ООО «КП Сибирский Гурман».

Для написания работы были использованы научные труды таких авторов как Кибанова А.Я., Ивановской Л.В., Морозовой И.Н., Федосеева В.Н., Шекшни С.В., периодические издания журналов «Управление персоналом», «Справочник по управлению персоналом», «Человек и труд», «Кадры», «Персонал-Микс», а также бухгалтерская отчетность за период с 2012 по 2014 годы и результаты социологического опроса работников данного предприятия.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1 Основные этапы построения результативной системы оценки

Знание и понимание законодательства представляется первоочередным вопросом во многих сферах управления персоналом. Это касается и его оценки, которая должна проводиться в строгом соответствии с существующим трудовым законодательством России. [10]

Вот некоторые рекомендации (согласно американским данным) по построению системы оценки:

1. решения по персоналу не должны различаться для лиц разного пола, возраста, национальности и религии;
2. официальная система подачи жалоб и пересмотра решений на фирме должна быть доступна для лиц, несогласных с этими решениями;
3. следует использовать более одного независимого оценщика;
4. во всех действиях важно руководствоваться официальной системой принятия кадровых решений;
5. лица, производящие оценку, должны иметь доступ к материалам, характеризующим результативность труда оцениваемого работника;
6. следует избегать оценки таких качеств, как "надежность", "энергичность", "способность" и "личное отношение";
7. данные по оценке результативности труда должны проверяться эмпирически;
8. стандарты результативности труда должны быть известны работникам;
9. оценщиков следует снабжать указаниями по проведению оценки результативности труда;
10. оценку следует проводить по отдельным специфическим рабочим навыкам, а не в "общем";
11. работникам следует предоставлять возможность ознакомиться с мнениями относительно их качеств.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные. Чем она строже и определенней, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные. Специалисты рекомендуют создавать основу для такой системы в шесть этапов:

1. установить стандарты результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки;
2. выработать политику проведения оценок результативности труда, то есть решить, когда, как часто и кому следует проводить оценку;
3. обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
4. вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников;
5. обсудить оценку с работником;
6. принять решение и задокументировать оценку. [10]

## 1.2 Известные методы оценки персонала

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

Многие методы оценки, которые используются сегодня, сложились еще в прошлом веке. Однако в ходе эволюции эти методы подверглись значительной трансформации.

Все методы оценки можно разделить на *методы индивидуальной оценки* работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и *методы групповой оценки*, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри группы.

Рассмотрим наиболее известные методы оценки:

- **произвольные устные или письменные характеристики** - это устное

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и упущения);

- **оценка по результатам** - устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником;

- **метод групповой дискуссии** - постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работников;

- **метод эталона** – оценка работников в группе относительно наилучшего работника, принятого за эталон в данной группе;

- **матричный метод** - сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в форме матрицы);

- **методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам** - сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый сотрудник, с тем перечнем качеств, которые представлены в заранее разработанной форме;

- **метод суммируемых оценок** - определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок, затем эти оценки суммируются;

- **метод заданной группировки работников** - под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди;

- **тестирование** - определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов;

- **ранжирование** - определение экспертным или иным путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов;

- **метод заданной балльной оценки** - начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения);

- **метод свободной балльной оценки** - рассматривается каждый отдельный случай;

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

- **метод графического профиля** - вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль ломаной линии, соединяющей количественные значения точек по различным качествам оцениваемого). Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с "идеальным" работником, а также сравнивать между собой различных работников; [14]

- **коэффициентный метод** - выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников;

- **метод критического инцидента** - оценивается то, как вел себя работник в той или иной критической ситуации (принятие ответственного решения, решение незнакомой проблемы, разрешение конфликтной ситуации и т.д.);

- **метод свободного или структурированного, индивидуального обсуждения** - в свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениваемым сотрудником планов и практических результатов его работы;

- **метод самооценок и самоотчетов** - письменная или устная самооценка работника перед коллективом. При благоприятном социально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обязательств и повышению моральной ответственности;

- **анализ документов (изучение резюме кандидата, письменных рекомендаций и документов об образовании)** - самый простой и естественный метод оценки, которому, в первую очередь, обучают начинающего рекрутера. В ходе интервью оценивается достоверность представленных в резюме данных (образование, квалификация, опыт работы, обязанности, функции, достижения). По результатам интервью у кандидата берется его письменное согласие на проверку предоставленной им информации. Качественный анализ ее дает высокую надежность прогноза эффективности кандидата на его будущем месте работы;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- **метод анкетирования** - оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных в анкете черт у аттестуемого работника и отмечает подходящий вариант;

- **описательный метод оценки** - производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам;

- **метод классификации** - этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера;

- **рейтинг или метод сравнения** - он основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки - список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства;

- **метод заданного распределения** - при данном методе лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

Единственное, что требуется от работника - списать на отдельную карточку фамилии работников и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки);

- **метод оценки по решающей ситуации** - для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения работников в типичных ситуациях - "решающих ситуациях". Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется при оценке деловых качеств сотрудника. Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными;

- **метод рейтинговых поведенческих установок** - основан на использовании "решающих ситуаций" (См. метод оценки решающих ситуаций), из которых выводятся требуемые от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам; [14]

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

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

- **метод независимых судей** - независимые члены комиссии - 6-7 человек - задают аттестуемому работнику разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу "+" в случае правильного ответа и, соответственно клавишу "-" - в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заклю-

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

чение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк;

- **метод комитетов** - оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение или повышение;

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

- **проверка рекомендаций** - это по сути продолжение оценки резюме на достоверность. Ее также может провести рекрутер или секретарь, позвонив на прежнее место работы кандидата для проверки фактической информации (должности, продолжительности работы, обязанностей, функций, достижений);

- **биографическое интервью** - это структурированная беседа, в ходе которой специалист по оценке персонала собирает подробную информацию о жизненном пути человека, начиная с самого детства. Здесь важны описания основных жизненных событий и взаимоотношения кандидата со значимыми людьми, отражающие его характер. Также необходимо выявить ключевые, поворотные события, в которых проявляются основные мотивы и интересы человека. Описание основных успехов и неудач может дать представление о том, к чему человек стремится, каковы его основные ресурсы, а в чем его возможности ограничены. Все это позволит спрогнозировать будущие достижения и устремления кандидата. Биографическое интервью должен проводить психолог, владеющий данным методом;

- **личностные опросники** - позволяют провести оценку большого количества претендентов и получить в количественной и описательной форме

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



результаты оценки как личностных черт, так и компетенций потенциальных кандидатов, что особенно важно для крупных компаний. Количественные результаты позволяют сравнивать или отсеивать кандидатов по определенным качествам. Провести оценку с помощью личностных опросников может специально проинструктированный администратор, а обработать результаты и дать рекомендации - только специалист, знающий, как пользоваться конкретным опросником. Недостаток данного метода состоит в том, что полученная информация о характере человека, о стандартных для него вариантах поведения не имеет прямого отношения к ожидаемым от него результатам деятельности;

- **тесты способностей** - позволяют оценивать эффективность человека в определенном типе деятельности (анализ числовой, вербальной, технической информации, скорость реакции, внимание к деталям). Достоинства данного метода - быстрота проведения (от 10 минут), возможность оценки большого числа претендентов и получение количественных результатов. Надежность прогноза в данном случае зависит от точности определения ключевых способностей кандидатов, претендующих на конкретную должность, и выбора тестов для их оценки. Оценивать персонал с помощью тестов способностей должны специально обученные работники;

- **профессиональные тесты** - разрабатывают под конкретную должность и тестируют ключевые для нее знания и навыки. Создать их может непосредственный руководитель для оценки сотрудников своего подразделения, а также внешние эксперты вузов, консалтинговых компаний, профильные специалисты других организаций; [14]

- **интервью по компетенциям** - это структурированная беседа, направленная на получение подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности. Достоинство данного метода заключается в том, что вопросы интервью легко "подстраиваются" под требуемый для оценки набор компетенций. Но для овладения этим методом необходимо длительное обучение, тренировки;

- **профильные бизнес-кейсы** - представляют собой пример типичной

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

рабочей ситуации, в которой должны проявляться и оцениваться ключевые для данной должности качества, компетенции. Бизнес-кейс - это задача со многими неизвестными: в ней есть информация, которую оцениваемый должен изучить и принять конкретное решение; есть действующие лица, также вовлеченные в данную ситуацию (с ними испытуемый должен взаимодействовать). Роль же дополнительных героев в бизнес-кейсе могут играть будущие коллеги по работе или сотрудники HR-подразделения. Точность выбора типичной рабочей ситуации и профессионально созданный бизнес-кейс определяют надежность прогноза при использовании данного метода;

- **ассесмент-центр (Assesment-center, центр оценки)** - это совокупность бизнес-кейсов для оценки не отдельных компетенций, а их набора, как ключевого для данной группы должностей или для компании в целом. Данный метод считается одним из самых прогностичных, так как человека во многих ситуациях оценивают несколько специалистов. Его точность, в первую очередь, определяется тем, насколько верно выделены ключевые компетенции, а также качеством разработанных для их оценки кейсов и профессионализмом специалистов по оценке. Кроме бизнес-кейсов в процедуру assesment-центра могут включаться личностные опросники, тесты способностей, интервью по компетенциям; [14]

- **оценка по КРІ (ключевым показателям эффективности)** - это максимально формализованный метод оценки результативности сотрудников в крупных компаниях. Он требует точно разработанной методики выявления КРІ и автоматизации оценки. Чтобы данный вид оценки реально работал не только на контроль результатов, но и на повышение эффективности деятельности сотрудников он должен, с одной стороны, учитывать стратегические цели компании, с другой - быть ясным и понятным для каждого сотрудника;

- **оценка по методу черт** - получила в настоящее время широкое распространение. В ее основе лежит признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности у

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

руководителей некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективностью деятельности руководителей в конкретных коллективах. Для этого с помощью ЭВМ выбирается такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает каждого руководителя и помогает составить его деловой портрет;

- **функциональная оценка** - функциональная оценка руководителя основывается на анализе процесса труда, выяснении, насколько он хорошо справляется со своими должностными обязанностями. Работа руководителя в этом случае описывается в структуре выполняемых им специфических функций по регулированию совместной деятельности. Например, в одной из методик выделяют такие управленческие функции, как планирование, организация, комплектование штатов, руководство и лидерство, контроль. Можно говорить, что основными задачами деятельности руководителя являются устранение расхождений в подходе, времени действия, усилиях совместно работающих индивидов; задание и поддержание правил и норм трудового поведения и взаимодействия в коллективе, а также определенной системы ценностей в сфере труда; обеспечение максимального вклада каждого в получении общего результата. Функциональная оценка имеет то достоинство, что основывается на анализе того, чем в действительности занимаются руководители. Она позволяет определять слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности;

- **методика определения стиля руководства** - анализ качества выполнения работы предполагает также определение стиля руководства. Руководитель создает ценности не напрямую, а посредством других людей, регулируя их поведение и модифицируя его в необходимом для реализации общих целей направлении. Средством решения всех задач в коллективе для него выступает целенаправленное и систематическое воздействие на людей в процессе совместного труда. Главными в деятельности руководителя являются личностная позиция, стиль делового общения, выбранный способ взаимодействия с подчиненными. При таком подходе предметом оценки является характер

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

взаимоотношений руководителя с подчиненными. Она позволяет раскрыть личностные особенности поведения руководителя в системе отношений "руководства-подчинения". Способ воздействия на людей имеет принципиальное значение для успешной работы руководителя и обеспечения эффективной совместной деятельности;

- **оценка по результатам деятельности коллектива** - широко распространена практика оценки руководителей по результатам деятельности возглавляемых ими коллективов. При этом используются, главным образом, производственные и экономические показатели, относящиеся, например, к качеству, объему, срокам получения производимых продуктов (услуг). Прибыль является наиболее показательным и универсальным критерием работы любого управленца, особенно в странах с рыночной экономикой.

- **метод анализа структуры управленческой деятельности** - анализ структуры управленческой деятельности позволяет говорить о том, что результаты труда руководителя укладываются в параметрах тех объектов, на которые направлена его активность. Деятельность руководителя приводит к преобразованию управляемых объектов, точнее, к изменению (или сохранению на требуемом уровне) определенных их характеристик, необходимых для реализации целей управления и важных для совместной работы. Так, к числу результатов деятельности руководителя могут быть отнесены создаваемая структура функциональных ролей в коллективе, формируемый порядок делового взаимодействия и общения, качество подготовки персонала, поддерживаемый микроклимат, восприимчивость управляемой системы к нововведениям, организационная целостность, ценностно-ориентационное единство коллектива и ряд других характеристик. Имеется в виду, что руководитель должен уделять внимание этим вопросам, их решение должно входить в сферу его деятельности в оцениваемом периоде времени и стать возможным благодаря успешной реализации им своих управленческих функций и применяемым средствам управления. [14]

Перечисленные выше методики представляют не весь перечень методов

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

оценки персонала. Кроме того, не все методики используются на практике, большая часть из них носит лишь теоретический характер. Многие методики не нашли практического применения в силу своей трудоемкости, больших материальных затрат, либо из-за возникающего субъективизма, который может свести на нет всю процедуру оценки на предприятии.

### 1.3 Популярные методы оценки персонала

#### 1.3.1 Аттестация персонала

##### 1.3.1.1 Цели, характеристики и виды аттестации

Оценка - более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании.

Аттестация - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте и в данной должности. Оценка аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник - стандарт работы». [23]

##### ***Основные цели аттестации:***

Аттестация персонала может быть нацелена на:

1) принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, и имеющих конкретные материальные последствия для работников:

- изменение заработной платы;
- изменение системы поощрения (наказания);
- повышение мотивации.

2) принятие решений, связанных с развитием организации (приведение человеческих ресурсов в соответствие с планами организации):

- получение обратной связи;

												Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата								

- выявление потенциала;
- информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;
- развитие карьеры;
- личное развитие;
- корректировка планов организации;
- информация для планирования человеческих ресурсов.

3) принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:

- прошлая деятельность;
- достижение результатов;
- потребность в обучении;
- выявление рабочих проблем;
- улучшение деятельности.

Проведение аттестации предполагает четкую последовательность действий (рисунок 1.1).

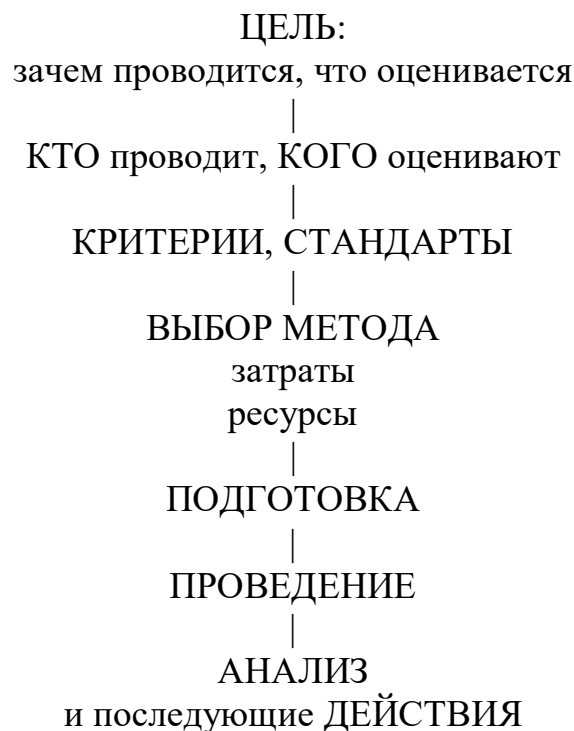


Рисунок 1.1 – Основные этапы при проведении аттестации

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

### ***Ключевые характеристики аттестации персонала:***

- систематичность - аттестация должна проводиться регулярно через определенный промежуток времени (раз в квартал, полугодие, год), но не реже одного раза в год;

- формализованность - должны быть разработаны и доведены до сведений оцениваемых работников стандарты работы, критерии оценки и механизм формирования итогового оценочного показателя; формы, в которых будут фиксироваться результаты аттестации; также следует оговорить период времени, в течение которого будет оцениваться работа при проведении аттестации.

Выбор показателей (критериев) для аттестации зависит от целей оценки кадров и требований, которые ставятся перед аттестацией. Критерии могут быть различными, но основными из них являются:

- объем работы;
- качество работы;
- личное поведение по отношению к другим работникам;
- дисциплинированность, обладание способностями и навыками, необходимыми для данной должности;
- инициативность, стремление взять на себя большую ответственность, обладание способностями и навыками, которые выходят за рамки занимаемой должности.

Аттестации подлежат все работники организации, за исключением:

- лиц, проработавших в занимаемой должности менее года;
- беременных женщин;
- молодых специалистов и специалистов, окончивших аспирантуру с отрывом от производства, в период срока их обязательной работы в организации после окончания обучения (по направлению, запросу);
- работников, достигших пенсионного возраста.

Женщины, вышедшие на работу после отпуска по уходу за ребенком, а также работники, прошедшие переподготовку или повышение квалификации, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода на работу.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

В отечественной практике оптимальным считается, когда аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года.

В большинстве зарубежных стран наиболее целесообразной признается годовая периодичность проведения аттестации. Особенно тщательный контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение.

В зависимости от повода проведения различают следующие **виды аттестации персонала**:

1) *очередная аттестация* - проводится периодически и является обязательной для всех работников. Основой для данной аттестации служит информация о профессиональной деятельности работника за определенный период и его вкладе в общий труд коллектива. Эта информация накапливается в общем банке данных и может быть использована при последующих аттестациях;

2) *аттестация по истечении испытательного срока* - имеет целью получение документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого;

3) *аттестация для продвижения по службе* (или перевода в другое подразделение) - проводится с учетом требований новой предполагаемой должности и новых обязанностей. При этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки. [23]

### 1.3.1.2 Подготовка к аттестации

Для проведения аттестации формируется аттестационная комиссия. Предложения по составу аттестационной комиссии руководителю предприятия представляет руководитель службы управления персоналом (отдела кадров). Окончательный состав аттестационной комиссии объявляется приказом руководителя организации. Полномочия аттестационной комиссии распространяются на весь срок, определенный в приказе, что обеспечивает необходимую

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



стабильность ее работы. В состав аттестационной комиссии входят:

- председатель комиссии - руководитель организации или его заместитель;
- заместитель председателя комиссии - заместитель руководителя организации по кадрам или руководитель службы управления персоналом;
- секретарь комиссии - ведущий работник службы управления персоналом (отдела кадров);
- члены комиссии - руководители и главные специалисты подразделений, представители кадровой и юридической служб, психолог, социолог (если имеются), представители профсоюзной организации, а также высококвалифицированные специалисты вузов и других организаций по специальности или профилю аттестуемых.

Кроме предложений о количественном и персональном составе аттестационных комиссий (одной или нескольких), готовятся предложения о сроках и графике проведения аттестации.

Примерный график проведения аттестации представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - График проведения аттестации работников организации «...»

Ф.И.О. аттестуемого	Должность аттестуемого	Дата проведения аттестации	Дата представления отзыва в аттестационную комиссию	Должность, Ф.И.О. ответственного за подготовку отзыва

Конкретные сроки и график проведения аттестации утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

В графике проведения аттестации указываются наименования структурных подразделений, в которых работают подлежащие аттестации руководители и специалисты, их фамилии, имена, отчества, занимаемые должности, даты проведения аттестации.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Периодичность проведения аттестации может быть различной.

На аттестуемого работника администрация подготавливает в установленном порядке необходимые документы, включая характеристику или отзыв (рисунок 1.2), которые являются основным документом, представляемым в аттестационную комиссию (не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации), а аттестационная комиссия заполняет аттестационный лист (рисунок 1.3).

## ОТЗЫВ-ХАРАКТЕРИСТИКА АТТЕСТУЕМОГО СОТРУДНИКА

\_\_\_\_\_  
Фамилия, имя, отчество и должность работника, подлежащего аттестации

\_\_\_\_\_  
Наименование подразделения предприятия (организации), где он работает

1. Производственная деятельность (в течение аттестационного периода) - выполнение аттестуемым обязанностей, предусмотренных его должностной инструкцией, внеплановых работ. Их качество, соблюдение установленных сроков, оценка деятельности аттестуемого.
2. Деловые и личные качества аттестуемого.
3. Квалификация аттестуемого, работа по повышению квалификации.
4. Другие характеристики.

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

Руководитель

Подпись \_\_\_\_\_  
подразделения, в котором работает аттестуемый

Члены аттестационной комиссии

С отзывом ознакомлен: \_\_\_\_\_

Подпись аттестуемого и дата \_\_\_\_\_

Рисунок 1.2 – Отзыв - характеристика аттестуемого работника

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Основные функции \_\_\_\_\_  
 Структура подчинения:  
 кому подчиняется сотрудник \_\_\_\_\_  
 кто ему подчиняется \_\_\_\_\_  
 общее количество человек в подчинении \_\_\_\_\_  
 Дата рождения \_\_\_\_\_  
 Образование (учебное заведение, год окончания, специальность) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Общий стаж работы \_\_\_\_\_  
 Стаж работы в «...» (в т.ч. в данной должности) \_\_\_\_\_

### Должностные обязанности сотрудника

Должностные обязанности	Выполнение (1 2 3 4 5)			Примечание
	Самооценка	Руководитель	Аттестационная комиссия	
Средний балл				

### Проекты

Проекты	Выполнение (1 2 3 4 5)			Примечание
	Самооценка	Руководитель	Аттестационная комиссия	
Средний балл				

### Деловые и личные качества сотрудника

Качества	Выполнение (1 2 3 4 5)			Примечание
	Самооценка	Руководитель	Аттестационная комиссия	
Средний балл				

Подписи членов аттестационной комиссии:

Рисунок 1.3 - Аттестационный лист, заполняемый комиссией

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Отзыв составляется на каждого работника, подлежащего аттестации. Отзыв (характеристика) должен содержать полную, всестороннюю и объективную оценку профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого работника, отражать конкретные результаты его работы в данной должности за предшествующий аттестации период.

Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с составленным на него отзывом не менее чем за две недели до начала проведения аттестации. В случае несогласия с представленным отзывом, аттестуемый вправе заявить об этом и представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей трудовой деятельности за предшествующий период.

Помимо отзыва (характеристики) в аттестационную комиссию представляются аттестационные листы предыдущих аттестаций, если таковые проводились.

### **1.3.1.3 Проведение аттестации**

На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, улучшения условий и повышения результативности труда. Кроме того, заслушивается краткое сообщение непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой его профессиональных, деловых и личных качеств. Важно, чтобы на заседании комиссии состоялся обмен мнениями, всестороннее обсуждение успехов и недостатков в работе аттестуемого работника. [7]

В ходе заседания ведется протокол аттестационной комиссии (рисунок 1.4).

### **1.3.1.4 Результаты аттестации**

Решения и рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии путем открытого голосования. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ПРОТОКОЛ  
ЗАСЕДАНИЯ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ

00.00.00.

№ \_\_\_\_\_

Председатель \_\_\_\_\_

Фамилия, инициалы председателя

Секретарь \_\_\_\_\_

Фамилия, инициалы секретаря

Присутствовали: \_\_\_\_\_

Фамилия, инициалы членов аттестационной комиссии

Приглашенные: \_\_\_\_\_

Фамилия, инициалы

Повестка дня

Аттестация работников \_\_\_\_\_

Наименование подразделения предприятия (организации)ъ

Слушали: отзыв (характеристику) аттестуемого работника

\_\_\_\_\_

Ф.И.О.

Сообщение аттестуемого о его работе \_\_\_\_\_

краткое содержание

Вопросы к аттестуемому \_\_\_\_\_

краткое содержание

Ответы аттестуемого \_\_\_\_\_

Выступали \_\_\_\_\_

Фамилия, инициалы руководителя аттестуемого,

\_\_\_\_\_

членов аттестационной комиссии,

\_\_\_\_\_

краткое содержание их выступлений

Постановили:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Председатель

подпись

расшифровка подписи

Секретарь

подпись

расшифровка подписи

Дата

Рисунок 1.4 – Протокол заседания аттестационной комиссии

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

На основе всех материалов аттестационная комиссия аттестует работника, т.е. дает одно из следующих заключений:

- 1) соответствует занимаемой должности;
- 2) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии по повышению уровня квалификации (с повторной аттестацией через год);
- 3) не соответствует занимаемой должности (с обязательным указанием причин и мотивов несоответствия). [7]

*В случае положительных результатов аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении на вышестоящую должность, повышении заработной платы, поощрении за достигнутые успехи и т.д.*

*При неудовлетворительных результатах аттестации комиссия вносит предложения о понижении в должности или освобождении работника от занимаемой должности, необходимости повышения квалификации и улучшения результатов работы.*

Обсуждение деятельности работника и формирование заключения производятся в отсутствие аттестуемого. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Руководитель организации в недельный срок должен ознакомиться с результатами аттестации и принять решение, соответствующее рекомендациям аттестационной комиссии. После проведения аттестации работников организации издается приказ (распоряжение или иной акт), которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров и должностных окладах, поощряются положительно аттестованные работники. [7]

### **1.3.2 Метод оценки на основе моделей компетентности**

Ядром системы оценки является модель компетенций. Компетенция - это совокупность ключевых знаний, умений, навыков, личностных качеств, которые требуются на определенной позиции. Например:

- для должности бухгалтера главные компетенции - «внимание к деталям»,

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

«пунктуальность», «навыки работы с числовой информацией»;

- для менеджера по продажам - «клиенториентированность», «умение влиять», «уверенность в себе»;

- для управленца - способность к «планированию и контролю», «управлению исполнением», «принятию решений», «стрессоустойчивость»;

- для топ-менеджера - «стратегическое мышление», «дипломатичность», «влиятельность», «ориентация на бизнес-результат», «корпоративность».

Любая профессиональная позиция описывается совокупностью нескольких компетенций - от 3-5 для низшего персонала до 8-12 для топ-менеджеров.

На данный момент в российской деловой практике еще не сложился устойчивый стандарт, который бы исчерпывающе и однозначно описывал все компетенции - должностные требования. Если говорить про профессиональные требования, некий стандарт все же существует - это тарифно-квалификационный справочник.

Следует отметить, что компетенции могут быть полезны руководителям. Именно руководитель определяет, какая команда ему нужна, например, люди с четким пониманием целей, лидерскими навыками (в основном сейчас такие требуются), инициативные, креативные работники; люди, которые умеют оказывать влияние на других людей.

Для руководителей компетенции полезны тем, что, принимая сотрудника на работу, он может с помощью поведенческого интервью определить, имеет ли человек эти компетенции или нет, т.е. снижается опасность взять не своего человека.

Оценка по компетенциям полезна руководителю при приеме на работу, чтобы набрать такую команду, которая будет способна достигать стратегические и реальные цели компании, а также при повышении сотрудника в должности. Менеджеру по персоналу необходима оценка по компетенциям при планировании программы обучения, планировании карьерного роста и обязательно при подборе. Это позволяет сократить время и затраты. [5]

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

### 1.3.3 Метод «круговой оценки»

Данный метод еще совсем недавно считался нетрадиционным, его применяли достаточно редко, однако в настоящее время наблюдается повышенный интерес к данной методике.

Его еще называют методом «360 градусов». Суть этого метода заключается в том, что сотрудника оценивают: его непосредственный руководитель; он сам себя - дает самооценку; коллеги по работе; подчиненные; и иногда клиенты.

Благодаря тому, что человека оценивают разные люди, общающиеся с этим человеком в различных ситуациях, достигается больший объективизм и многогранность картины.

Выбирая сотрудников для оценки, необходимо позаботиться о том, чтобы этих сотрудников могли оценить их респонденты. Например, включать в оценку «360 градусов» сотрудника, который проработал в компании менее 3 месяцев вообще вряд ли стоит, т.к. респонденты, включая даже его непосредственного руководителя, не смогут ответить на вопросы, касающиеся поведения этого сотрудника. Стоит также серьезно задуматься о включении в оценку сотрудника, который работает удаленно и которого знает только руководитель. Или, по крайней мере, очень серьезно следует отнестись к набору вопросов, поскольку проявление поведения сотрудника будет весьма ограниченным. Не стоит назначать слишком много респондентов. [6]

«360 градусов» имеет смысл проводить не чаще чем раз в полгода, потому что человеку нужно время, чтобы подумать и поработать над своими недостатками. Технология оценки во многом определяется целями компании. От этого зависит, в частности, кто выбирает оценщиков (сам человек или его руководитель), кто получает доступ к результатам и, в конце концов, как они скажутся на сотрудниках. Большинство западных компаний проводят «360°» для определения потребностей в обучении, создании кадрового резерва и т.п.

Баллы, естественно, ставятся не наугад, а по системе, принятой в компании. В большинстве случаев используется шкала от 1 до 5. Пятерка ставится, когда качество выражено сильно, а единица, если его нужно развивать.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



Обработка данных, как правило, происходит с помощью методов математической статистики - вычисляются средние данные: средний балл подчиненных, коллег и руководителя сравнивается с самооценкой менеджера. Завершающий этап - обязательная беседа с сотрудником, доведение до него результатов, составление индивидуального плана развития.

Метод «360 градусов» используется, как правило, для решения задач в следующих областях:

- выявление сотрудников для включения в кадровый резерв;
- планирование потребностей в обучении;
- перемещение сотрудников внутри организации.

Получив результаты оценки по методу «360 градусов», можно увидеть не только компетенции, требующие развития, но и компетенции, которые имеют слишком высокое развитие по сравнению с тем, что требуется на данной должности. Сотрудник, переросший свою должность, скорее всего, будет стремиться найти такую должность, на которой он сможет реализовать наработанный потенциал, в том числе и на должностях в конкурирующих организациях. [6]

### 1.3.4 Метод оценки достижения целей

В общем случае управление по целям обозначает достижение целей организации через постановку и разъяснение целей каждому работнику и их согласование – метод МВО. Таких целей у сотрудника должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть: конкретными, т.е. предметными и специфическими; измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке; достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой 50%); значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом; ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения. [12]

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Считается, что это позволит перейти от простого ежедневного выполнения им должностных обязанностей к осознанной работе, нацеленной на достижение важного для организации результата.

Процессу проведения аттестации сотрудников при помощи метода управления по целям предшествуют следующие этапы:

- 1) обзор работ и ожидаемых после их выполнения результатов и согласование должностных обязанностей;
- 2) развитие стандартов деятельности;
- 3) построение “дерева целей” и установление целей каждому сотруднику.

Суть концепции МВО состоит в том, что управление организацией строится на системе взаимосвязанных и взаимозависимых целей. По истечении периода оценки сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника (набора целей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а так же усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника.

Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможность ее использования для принятия решений о назначении сотрудника на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д. [12]

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК

### 2.1 Общие сведения о компании

Компания ООО «КП Сибирский Гурман» была организована в 1995 году. Свои первые шаги на рынке замороженных полуфабрикатов компания начала с производства охлажденных мясных нарезок, объем выпуска которых тогда составлял 500 кг в сутки. Ставку на замороженную продукцию в компании сделали в 1997 году, когда ассортимент расширился за счет производства блинчиков, котлет, пельменей и вареников. Эта продукция и по сей день является основным направлением производства компании.

1998 год знаменателен для «Сибирского Гурмана» тем, что именно в этом году компания оснастила свое производство автоматическими линиями изготовления пельменей. Это позволило увеличить объемы производства и решить проблему дефицита продукции на рынке. В этом же году компания начала развивать направление региональных продаж. На пути выстраивания успешной системы дистрибуции первым городом, где была представлена продукция предприятия, стал Красноярск.

В 1999 году выпускаемая продукция предприятия предстала перед потребителями под корпоративным брендом «Сибирский Гурман», который сегодня стал визитной карточкой компании.

В 2001 году положено начало автоматизации процесса производства, начиная с ввода в эксплуатацию полуавтомата для производства пельменей и последующим запуском уникальной итальянской линии «Dominioni».

ООО «КП Сибирский Гурман» стал первым в использовании итальянского оборудования для производства пельменей на территории России за Уралом. Общий объем производства был увеличен более чем в 7 раз. С ростом объемов производства и потребностью в бесперебойных поставках свежего мяса в состав компании вошел собственный цех по промышленному забою скота.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

2002 год - это уверенный рывок уже крупной компании с сильной командой специалистов. В этот год «Сибирский Гурман» приобретает 3,5 га земли для строительства новой производственной площадки. Продукция компании активно продвигается в регионы и появляется в городах Урала, Сибири и Дальнего Востока.

В 2004 году открывается новая производственная площадка компании. Теперь производственные площади составляют 10 000 кв.м.

В 2005 году компанией успешно реализуется запланированное активное продвижение собственной продукции в регионы, удержание существующих потребителей при активизации экспансии федеральных брендов из-за Урала, и увеличение собственной доли на рынке сбыта в городах Сибири и Дальнего Востока. В этом же году топ-менеджментом компании принято решение о введении команд эксклюзивных торговых представителей в 15 наиболее перспективных городах. По мере наращивания объемов производства происходит разработка оригинальных рецептов и активный выпуск на рынок новых торговых марок. Общее количество выпускаемой в этом году продукции превысило 80 позиций по трем ценовым сегментам. Разработана и внедрена система двойного мониторинга качества продукции.

Приобретено 4 единицы новейшего оборудования от ведущего итальянского производителя пищевого оборудования Pietro Dominioni D540N. ООО «КП Сибирский Гурман» - единственный за Уралом обладатель парка оборудования такого уровня. В этом же году была запущена новая продуктовая марка компании - «Хозяйка дома». Продуктовая линейка включает в себя пельмени, вареники, блинчики, котлеты, тесто. Новый бренд ориентирован на семейное потребление и укрепляет основные семейные ценности. «Хозяйка дома» – это символ счастливого дома и аппетитного стола.

2006 год ознаменован двумя важнейшими событиями:

1. запуск мощнейшего холодильно-логистического терминала;
2. получение сертификата на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2000, что является качественным скачком вперед, огромным

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						





чества (СМК) на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2008, результатом которого становится продление срока действия сертификата до 2015 года.

В 2013 году компания расширяет географию продаж в ЦФО и Поволжье, а в 2014 году начинает реализацию слоеного теста в Казахстане.

Ключевой принцип компании - выпуск качественной продукции. Для его соблюдения реализуется *политика управления качеством*. Для достижения этой цели создана служба качества, которая на базе собственной лаборатории осуществляет 100% контроль качества продукции на протяжении всего технологического цикла. Внедрена система двойного мониторинга качества: параллельно работают специалисты *клуба гастрономических экспертов* и идут независимые тестирования с участием потребителей. Работает «Горячая линия».

Еще одной составляющей успеха можно назвать ставку на создание высоко-профессиональной команды. «Сибирский Гурман» отличается атмосферой партнерства внутри коллектива, учетом профессиональных тонкостей, вносимых каждым работником.

## 2.2 Правовые и юридические аспекты компании

ООО «Комбинат полуфабрикатов Сибирский Гурман» создано в соответствии с законом РФ о предприятиях и предпринимательской деятельности и учреждено Министерством по государственному имуществу.

Дата государственной регистрации: 26 июня 2002 года, основной государственный регистрационный номер – 1025400530121. Комбинат является юридическим лицом. Расчетные реквизиты компании ООО «КП Сибирский Гурман»:

ИНН/КПП 5401197177/546050001

Р/с 40702810344070001464

К/С 30101810500000000641 БИК 045004641

e-mail: gurman@sib-gurman.ru.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## 2.3 Фирменная продукция компании

Ассортимент продукции компании ООО «КП Сибирский Гурман» очень широк. Постоянно разрабатываются новые продукты и вкусы, выбору которых предшествует огромная исследовательская и технологическая работа. Компания «КП Сибирский Гурман» производит продукцию под следующими брендами:

- «Великосочные»;
- «Мясная ярмарка»;
- «Солнцепек»;
- «Домашние секреты»;
- «Едим дома»;
- «Смешарики»;
- «Дарко»;
- «Три ягодки».

Выборочный ассортимент замороженной продукции ООО «КП Сибирский Гурман» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Выборочный ассортимент замороженной продукции компании

Наименование продукции	Бренд продукции	Кол-во упаковок в коробке, шт.	Вес упаковки, кг.	Тип упаковки	Температура хранения, °С	Срок хранения, суток
	<b>Пельмени</b>					
«Великосочные»	«Великосочные»	8/22	0,5/1,0	пакет	-12 -18	90 180
	е»			ет		
«Великосочные» со сливным сыром	«Великосочные»	6	0,9	пакет	-12 -18	90 180
	е»			ет		
«Деревенские»	«Мясная ярмарка»	6	0,45/0,9	пакет	-12 -18	90 180
	е»			ет		
«Застольные»	«Мясная ярмарка»	6	0,45/0,9	пакет	-12 -18	90 180
	е»			ет		

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		



«Сочные»	«Мясная ярмарка»	6	0,8	пак ет	-12 -18	90 180
«Поварята»	«Мясная ярмарка»	6	0,45/0,9	пак ет	-12 -18	90 180
«Иркутские»	«Мясная ярмарка»	6	0,9	пак ет	-12 -18	90 180
«Домашние»	«Домашние секреты»	6	0,95/1,45	пак ет	-12 -18	90 180
«Для любимых мужчин»	«Домашние секреты»	6	0,45/0,9	пак ет	-12 -18	90 180

Продолжение таблицы 2.1

Наименование продукции	Бренд продукции	Кол-во упаковок в коробке, шт.	Вес упаковки, кг.	Тип упаковки	Температура хранения, °С	Срок хранения, суток
«Классические»	«Едим дома»	6/6	0,45/0,9	мешок	-12 -18	90 180
«Сибирские» мини	«Едим дома»	6/6	0,45/0,9	мешок	-12 -18	90 180
«Смешарики» мини	«Смешарики»	10	0,8	короб	-12 -18	90 180
«Сочные»	«Дарко»	12	0,9	пакет	-12 -18	90 180
«Павловские»	«Дарко»	12/24	0,45/0,9	пакет	-12 -18	90 180
«Мясные»	«Дарко»	12	0,9	пакет	-12 -18	90 180
<b>Хинкали</b>						
«Великосочные»	«Великосочные»	8	1,0	пакет	-12 -18	90 180
«Мясная ярмарка»	«Мясная ярмарка»	6	0,8	пакет	-12 -18	90 180
«Дарко»	«Дарко»	12	0,9	пакет	-12 -18	90 180
<b>Блинчики</b>						
С мясом	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180

Лист

Изм Лист № докум. Подпись Дата

С курицей	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180
С печенью	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180
С творогом	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180
С клубникой	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180
С вишней	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180
<b>Блины</b>						
С мясом	«Солнцепек»	10	0,21	пакет	-18	180
		6	0,42	лоток	-18	180
С мясом и рисом	«Солнцепек»	10	0,21	пакет	-18	180
		6	0,42	лоток	-18	180
С ветчиной и сыром	«Солнцепек»	10	0,21	пакет	-18	180
		6	0,42	лоток	-18	180
С творогом	«Солнцепек»	6	0,42	лоток	-18	180
Со сгущенным молоком	«Солнцепек»	6	0,42	лоток	-18	180
<b>Котлеты</b>						
«Домашние»	«Мясная ярмарка»	8	0,48	пакет	-12 -18	90 180
«Тефтели с рисом»	«Мясная ярмарка»	8	0,48	пакет	-12 -18	90 180
«Ёжики»	«Мясная ярмарка»	8	0,4	пакет	-12 -18	90 180
Продолжение таблицы 2.1						
Наименование продукции	Бренд продукции	Кол-во упаковок в коробке, шт.	Вес упаковки, кг.	Тип упаковки	Температура хранения, °С	Срок хранения, суток
<b>Вареники</b>						
С картофелем	«Домашние секреты»	16	0,5	пакет	-18	180
С картофелем и грибами	«Домашние секреты»	16	0,3/0,5/0	пакет	-18	180
			9			
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		
					Лист	

С капустой	«Домашние секреты»	6	0,8	пакет	-18	180
С творогом	«Домашние секреты»	16	0,5	пакет	-18	180
С картофелем	«Дарко»	12/24	0,45/0,9	пакет	-18	180
С картофелем и грибами	«Дарко»	24	0,45	пакет	-18	180
С капустой	«Дарко»	6	0,9	пакет	-18	180
С творогом	«Дарко»	24	0,45	пакет	-18	180
Ассорти – с клубникой, вишней, малиной	«Три ягодки»	6	0,45	пакет	-18	180
<b>Тесто</b>						
Слоеное дрожжевое	«Едим дома»	7/8	0,45	пакет	-18	180
Слоеное пресное	«Едим дома»	7/8	0,45	пакет	-18	180
Слоеное дрожжевое	«Дарко»	7	0,47	пакет	-18	180
Слоеное пресное	«Дарко»	7	0,47	пакет	-18	180

В таблице 2.2 выборочно представлен ассортимент мясо-колбасной продукции компании ООО «КП Сибирский Гурман».

Таблица 2.2 - Выборочный ассортимент мясо-колбасной продукции

<i>Наименование продукции</i>	<i>Т хранения, °С</i>	<i>Срок хранения, сут.</i>
<b>Деликатесы мясные</b>		
Шейка «Подмосковная»	от 0 до +6	20
Карбонад	от 0 до +6	20
Орех мясной	от 0 до +6	20
Грудинка «Нежная»	от 0 до +6	20
Свинина «По-домашнему»	от 0 до +6	20
Ветчина «Балтийская»	от 0 до +6	45

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

Ветчина «Онежская»	от 0 до +6	45
--------------------	------------	----

Продолжение таблицы 2.2

<i>Наименование продукции</i>	<i>T хранения, °C</i>	<i>Срок хранения, сут.</i>
-------------------------------	---------------------------	--------------------------------

**Варено-копченые колбасы**

«Сервелат»	от 0 до +6	30
------------	------------	----

«Сервелат финский»	от +2 до +6	30
--------------------	-------------	----

**Полукопченые колбасы**

«Краковская»	от 0 до +6	15
--------------	------------	----

«Деревенская»	от +2 до +6	15
---------------	-------------	----

«Татарская»	от 0 до +4	30
-------------	------------	----

«Славянская»	от 0 до +6	30
--------------	------------	----

«Таллинская»	от 0 до +6	30
--------------	------------	----

«Армавирская»	от 0 до +6	15
---------------	------------	----

«Княжеская»	от +2 до +6	25
-------------	-------------	----

«Купеческая»	от +2 до +6	45
--------------	-------------	----

**Вареные колбасы**

«Докторская» высший сорт	от 0 до +6	60
--------------------------	------------	----

«Любительская» высший сорт	от 0 до +6	60
----------------------------	------------	----

«Молочная» первый сорт	от 0 до +6	60
------------------------	------------	----

«Семейная»	от 0 до +6	45
------------	------------	----

«Посадская»	от 0 до +6	45
-------------	------------	----

«Покровская»	от 0 до +6	45
--------------	------------	----

**Сардельки, сосиски**

Сардельки «Обыкновенные»	от 0 до +6	20
--------------------------	------------	----

Шпикачки «Москворецкие»	от 0 до +6	20
-------------------------	------------	----

Сосиски «Баварские с сыром»	от +2 до +6	20
-----------------------------	-------------	----

Сосиски «Русские»	от +2 до +6	20
-------------------	-------------	----

Сосиски «Молочные»	от +2 до +6	20
--------------------	-------------	----

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## 2.4 Сбытовая деятельность компании

ООО «КП Сибирский Гурман» является одним из крупнейших производителей замороженных полуфабрикатов и имеет лидирующие позиции по продажам на рынках Урала, Западной и Восточной Сибири. В Сибирском федеральном округе компания является безусловным лидером и занимает здесь 32% рынка пельменей. По данным компании GFK «Сибирский Гурман» занимает второе место на российском рынке пельменей.

В таблице 2.3 приведены объемы реализуемой продукции по городу Новосибирску и Новосибирской области за три года.

Таблица 2.3 - Реализация продукции по г. Новосибирску и Новосибирской области

Год	Место реализации	Фактический выпуск (тонн/год)	Итого (тонн/год)
2012 год	город	3756200	7703616
	область	3947416	
2013 год	город	4830161	9490080
	область	4659919	
2014 год	город	6993272	9968246
	область	2974974	

Компания ведет активную региональную политику - обеспечивает продвижение своей продукции в регионах, и в каждом городе сотрудничает с надежными и постоянными партнерами. Дистрибьюторская сеть компании насчитывает более 50 крупных городов России:

- ✓ по Восточной Сибири - Красноярск, Абакан, Иркутск, Хабаровск, Чита, Владивосток и др.;
- ✓ по Западной Сибири - Томск, Барнаул, Кемерово, Новокузнецк и др.;
- ✓ по Уралу - Челябинск, Курган, Уфа, Екатеринбург и др.

Так же развита торговля и в самом городе Новосибирске. Компания

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

работает с крупными супер- и гипермаркетами.

Своих фирменных магазинов у предприятия очень мало. Изначально при образовании компании акцент был поставлен на оптовую торговлю полуфабрикатами.

*Фирмы, работающие с ООО «КП Сибирский Гурман»:*

АЙС-ЛИГА ЗАО; Айсберг Плюс ООО; Алт-прод ООО; Бизнес-Мост ООО; Вега ООО; Марк-М ООО; Милена ООО; Норидж ООО; Снегирь ООО; Сибирские деликатесы ООО; Система Чибис, ЗАО; СПАС ООО; СПМ ООО; Хладокомбинат №2 ООО; ИП Новоторженцева А.С. св-во № 43378 от 22.04.02; ИП Тимофеева Л.М. св-во № 2462 от 15.10.96.

## 2.5 Организационная структура управления компанией

Организационная структура управления ООО «КП Сибирский Гурман» представлена на рисунке 2.1. Возглавляет компанию *генеральный директор*, который выполняет функцию общего руководства и управления производством.

У него в непосредственном подчинении находятся *исполнительный директор* и *8 директоров подразделений*:

- ✓ исполнительный директор;
- ✓ директор по продажам
- ✓ директор по маркетингу;
- ✓ финансовый директор;
- ✓ директор по логистике;
- ✓ директор по производству;
- ✓ директор по персоналу;
- ✓ директор по стратегическому развитию;
- ✓ директор по качеству.

*Исполнительный директор* определяет политику, направления и перспективы развития компании. Служит связующим звеном между директорами подразделений и генеральным директором. Руководит работой общего отдела и отдела управления качеством.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

*Директор по продажам* осуществляет рациональную организацию сбыта продукции; организует подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям; принимает меры по выполнению плана реализации продукции; организует приемку готовой продукции от производственных подразделений на склады; принимает участие в организации выставок, ярмарок; организует оптовую торговлю; координирует деятельность складов. У него в подчинении руководители отделов региональных и городских продаж.

*Директор по маркетингу* осуществляет разработку маркетинговой политики; руководит проведением маркетинговых исследований; обеспечивает составление перспективных и текущих планов производства и реализации продукции; координирует деятельность по сбору и анализу коммерческой информации; осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в претензиях; организует стратегию проведения рекламной политики. Руководит отделом управления брендами, отделом управления территориями, отделом аналитики и информации.

*Финансовый директор* осуществляет руководство и управление финансовыми ресурсами компании. Разрабатывает предложения, направленные на повышение производительности труда и эффективности производства, снижение себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы. Руководит работой бухгалтерии, планово-экономического отдела, информационно-технического отдела, контрольно-ревизионного отдела, юридического отдела.

*Работники бухгалтерии* осуществляют учет и инвентаризацию поступающих товарно-материальных ценностей и денежных средств; ведут учет издержек производства и расчеты по заработной плате с работниками компании; оформляют первичные бухгалтерские документы.

*Работники планово-экономического отдела* осуществляют работу по экономическому планированию на предприятии; подготавливают годовые, квартальные, месячные планы по всем видам деятельности компании; разрабатывают плановые технико-экономические нормативы материальных и трудовых затрат,

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

проекты цен на продукцию предприятия. *Работники юридического отдела* рассматривают поступающие на предприятие претензии от потребителей и готовят ответы на иски, а также предъявляют претензии к поставщикам сырья при нарушении ими условий договоров.

*Директор по логистике* обеспечивает компанию всеми необходимыми для его деятельности материальными ресурсами, занимается бесперебойным транспортным обслуживанием предприятия, организует подготовку заключения договоров с поставщиками, согласование условий и сроков поставок. Руководит отделом снабжения, транспортным отделом и отделом складской логистики.

*Директор по производству* осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью компании; обеспечивает ритмичный выпуск продукции собственного производства; проводит работу по совершенствованию организации производственного процесса и внедрению прогрессивных технологий. Ему подчиняются производственные цеха, АХО, отдел капитального строительства, главный инженер, главный энергетик, главный механик.

*Работники отдела капитального строительства* обеспечивают выполнение работ по капитальному строительству, разрабатывают планы по строительству, составляют заявки на строительные материалы и оборудование для вновь вводимых объектов; заключают договоры с подрядными организациями на проектно-изыскательные и строительные-монтажные работы.

*Главный инженер* обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию оборудования; организует разработку планов, осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования в соответствии с положением единой системы планово-предупредительных ремонтов, утверждает эти планы, контролирует их выполнение и обеспечивает техническую подготовку производства. *Главный энергетик* осуществляет руководство энергопаросиловым хозяйством, обеспечивает его бесперебойную и безаварийную работу.

*Директор по персоналу* осуществляет управление формированием, использованием и развитием персонала; проводит работу по комплектованию предприятия кадрами; осуществляет работу по подбору, отбору, найму и расстановке

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



кадров на основе их оценки и квалификации; организует проведение аттестации работников; обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию; организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий; проводит работу по обучению, развитию и повышению квалификации работников предприятия, проводит системный анализ кадровой работы компании.

*Директор по стратегическому развитию* осуществляет деятельность по принятию долгосрочных управленческих решений, обеспечивающих быстрое и адекватное реагирование компании на изменение внешней среды, формулирует миссию, краткосрочные и долгосрочные цели предприятия, проводит стратегический SWOT – анализ, выбирает оптимальные и эффективные стратегии долгосрочного развития компании. Руководит проектным офисом и отделом стратегического развития.

*Директор по качеству* организует проведение работ по контролю качества выпускаемой продукции; организует разработку мероприятий по повышению качества, обеспечению их соответствия современному уровню развития техники и технологии; обеспечивает проверку поступивших на предприятие материальных ресурсов; возглавляет работу по анализу рекламаций, изучению причин возникновения дефектов и нарушений технологии производства. В его подчинении находятся работники службы качества

## **2.7 Основные технико-экономические показатели производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния компании**

*Выручка от продажи продукции* в действующих ценах по годам анализируемого периода имеет положительную динамику увеличения, которое за три года составило 40,2%. Такая тенденция, главным образом, объясняется общим увеличением выпуска продукции и открытием новых торговых точек.

*Себестоимость продаж* за три года возросла на 27%, что обусловлено ростом цен на основное сырье и материалы. *Прибыль от продаж* за три года

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

снизилась на 29,2%.

*Рентабельность продукции* - это относительный показатель, который характеризует уровень прибыльности отдельных видов продукции. Показывает, сколько прибыли приходится на 1 рубль проданной продукции (формула 2.2).

$$R_{\text{пр}} = \Pi / C * 100\%, \quad (2.2)$$

где  $R_{\text{пр}}$  - рентабельность продукции, %;

$\Pi$  - прибыль от продаж, тыс. руб.;

$C$  - себестоимость продаж, тыс. руб.

Расчет рентабельности продукции представлен ниже:

$$2012 R_{\text{пр}} = 169860 / 825401 * 100 \% = 20,6\%;$$

$$2013 R_{\text{пр}} = 116797 / 985134 * 100 \% = 11,9\%;$$

$$2014 R_{\text{пр}} = 120258 / 1047990 * 100 \% = 11,5\%.$$

За три года рентабельность сократилась на 44,2%, что обусловлено снижением прибыли в этот период.

*Чистая прибыль* предприятия за три года сократилась на 15,2% в результате превышения прочих расходов над прочими доходами.

При анализе *среднесписочной численности ППП* наблюдается ее увеличение на 68,5%, а рабочих - на 61,4% в связи с образованием новых дополнительных рабочих мест.

*Выработка* показывает, сколько выручки приходится на одного работника ППП или рабочего. Рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции (в сопоставимых ценах) к среднесписочной численности работников по формуле (2.3).

$$B_{\text{P}} = V / Ч, \quad (2.3)$$

где  $B_{\text{P}}$  - выработка одного работника ППП (рабочего), тыс. руб.;

$V$  - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Ч - среднесписочная численность работников ППП (рабочего), чел.

Расчёт выработки одного работника промышленно – производственного персонала по годам представлен ниже:

$$2012 \text{ ВР}_{\text{ППП}} = 998389 / 809 = 1234 \text{ тыс. руб.};$$

$$2013 \text{ ВР}_{\text{ППП}} = 1233710 / 1256 = 982 \text{ тыс. руб.};$$

$$2014 \text{ ВР}_{\text{ППП}} = 1295872 / 1363 = 951 \text{ тыс. руб.}$$

Выработка на одного рабочего по годам равна:

$$2012 \text{ ВР}_{\text{РАБ}} = 998389 / 479 = 2084 \text{ тыс. руб.};$$

$$2013 \text{ ВР}_{\text{РАБ}} = 1233710 / 708 = 1743 \text{ тыс. руб.};$$

$$2014 \text{ ВР}_{\text{РАБ}} = 1295872 / 773 = 1676 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение численности персонала привело к снижению выработки, как одного работника ППП, так и одного рабочего. За три года выработка одного работника ППП сократилась на 22,9%, а выработка одного рабочего - на 19,6%.

*Фонд оплаты труда ППП* за три года увеличился на 88,9% и составил на конец анализируемого периода 371249 тыс. руб., из которых 178486 тыс. руб. составляет *фонд оплаты труда рабочих*, который также за три года вырос на 72,6%.

Средняя заработная плата работника ППП за три года выросла на 12,1% в результате повышения тарифных ставок по категориям персонала, выполняющего работу различной сложности.

По всем годам анализируемого периода величина *собственного капитала* не превышала величину *внеоборотных активов*. Это отрицательная тенденция и свидетельствует о том, что внеоборотные активы в эти периоды не могли финансироваться за счет собственных средств предприятия. Среднегодовая стоимость *оборотных средств* за три года увеличилась более, чем в 2 раза.

*Среднегодовая стоимость основных фондов* имеет тенденцию роста, который за три года составил 69,6%.

*Фондоотдача* показывает, сколько продукции произведено в расчете на один рубль основных производственных фондов. Данный показатель рассчиты-

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

вается по формуле (2.4).

$$\text{ФО} = V / \overline{\text{ОПФ}}, \quad (2.4)$$

где ФО – фондоотдача, руб.;

$V$  - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$\overline{\text{ОПФ}}$  - среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.

Фондоотдача основных фондов равна:

$$2012 \text{ ФО} = 924434 / 86479 = 10,7 \text{ руб.};$$

$$2013 \text{ ФО} = 1186260 / 119772 = 9,9 \text{ руб.};$$

$$2014 \text{ ФО} = 1295872 / 146665 = 8,8 \text{ руб.}$$

Фондоотдача основных фондов на анализируемом предприятии за три года уменьшилась на 17,8% и составила на конец 2014 года 8,8 руб.

*Оборачиваемость оборотных средств* показывает число полных оборотов, которые совершают оборотные средства за определенный период времени. Оборачиваемость оборотных средств является одним из показателей деловой активности предприятия, которая проявляется, прежде всего, в скорости оборота. Ускорение оборачиваемости позволяет при той же сумме оборотных средств увеличить объём производства, снизить условно-постоянные расходы, так как, чем быстрее оборот, тем меньше на каждый оборот приходится этих расходов. Рассчитывается по формуле (2.5).

$$\text{ООС} = V / \overline{\text{ОС}}, \quad (2.5)$$

где ООС - оборачиваемость оборотных средств, обороты;

$V$  - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$\overline{\text{ОС}}$  - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

Оборачиваемость оборотных средств равна:

$$2012 \text{ ООС} = 924434 / 113879 = 8,12 \text{ оборота};$$

$$2013 \text{ ООС} = 1186260 / 188877 = 6,28 \text{ оборота};$$

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2014 ООС = 1295872 / 233096 = 5,56 оборота.

Оборачиваемость оборотных средств за три года замедлилась на 2,56 оборота или 31,5%. В целом замедление оборачиваемости оборотных средств является отрицательным моментом в деятельности предприятия. Это привело к появлению дополнительной потребности в оборотном капитале.

*Коэффициент независимости* показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, а какая – за счет заемных средств. Считается нормальным соотношение «60/40», т.е. на 60% должно осуществляться финансирование за счет собственных средств предприятия, а на 40% - за счет заёмных средств.

Рассчитывается как отношение среднегодовой стоимости собственного капитала к сумме среднегодовой стоимости внеоборотных активов и оборотных средств по формуле (2.6).

$$K_n = \overline{СК} / (\overline{ВОА} + \overline{ОС}), \quad (2.6)$$

где  $K_n$  – коэффициент независимости;

$\overline{СК}$  - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$\overline{ВОА}$  - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

$\overline{ОС}$  - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

Коэффициент независимости равен:

$$2012 K_n = 23960 / (92419 + 113879) = 0,12;$$

$$2013 K_n = 92221 / (148722 + 188877) = 0,27;$$

$$2014 K_n = 129399 / (254439 + 233096) = 0,27.$$

Приведенные расчеты свидетельствуют о том, что у предприятия на начало анализируемого периода коэффициент независимости был равен 12%, а на конец периода он вырос до 27%, т.е. предприятие за три года повысило финансирование деятельности за счет собственных средств на 15%. Привлеченные заемные средства на конец отчетного года составили 73%.

*Коэффициент обеспеченности собственными средствами* показывает

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

наличие собственных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Рассчитывается как отношение разницы среднегодовой стоимости собственного капитала и внеоборотных активов к среднегодовой стоимости оборотных средств по формуле (2.7).

$$K_{\text{осс}} = (\overline{СК} - \overline{ВОА}) / \overline{ОС}, \quad (2.7)$$

где  $K_{\text{осс}}$  - коэффициент обеспеченности собственными средствами  
(нормативное значение 0,1);

$\overline{СК}$  - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$\overline{ВОА}$  - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

$\overline{ОС}$  - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами равен:

$$2012 K_{\text{осс}} = (23960 - 92419) / 113879 = -0,6;$$

$$2013 K_{\text{осс}} = (92221 - 148722) / 188877 = -0,3;$$

$$2014 K_{\text{осс}} = (129399 - 254439) / 233096 = -0,5.$$

Приведённые расчёты показывают, что предприятие не обеспечено собственными средствами, так как коэффициент имеет отрицательные значения по всем годам анализируемого периода.

*Коэффициент текущей ликвидности* показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчётам может погасить предприятие, мобилизовав все оборотные средства. Рассчитывается по формуле (2.8).

Принято считать, что необходимое значение коэффициента равно 2 и не должно опускаться ниже 1.

$$K_{\text{т.л.}} = \text{строка 1200} / \text{строка 1500}, \quad (2.8)$$

Расчет коэффициента текущей ликвидности представлен ниже:

$$2012 K_{\text{т.л. н.г.}} = 75595 / 110996 = 0,68;$$

$$2012 K_{\text{т.л. к.г.}} = 152163 / 68894 = 2,21;$$

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

$$2013 \text{ Кт.л. к.г.} = 225590 / 103605 = 2,18;$$

$$2014 \text{ Кт.л. к.г.} = 240602 / 238962 = 1,01.$$

В 2012 и 2013 годах коэффициент текущей ликвидности удовлетворяет нормативному значению (2), это вызывает необходимость расчета коэффициента утраты платежеспособности за период, равный 3 месяцам, по формуле (2.12).

$$\text{Ку.п.} = [\text{Кт.л. к.г.} + 3/12 * (\text{Кт.л. к.г.} - \text{Кт.л. н.г.})] / 2, \quad (2.12)$$

где Ку.п. - коэффициент утраты платежеспособности;

Кт.л. н.г. - коэффициент текущей ликвидности на начало года.

Кт.л. к.г.- коэффициент текущей ликвидности на конец года.

$$2012 \text{ Ку.п.} = [2,21 + 3/12 * (2,21 - 0,68)] / 2 = 1,30;$$

$$2013 \text{ Ку.п.} = [2,18 + 3/12 * (2,18 - 2,21)] / 2 = 1,09;$$

Значения данных коэффициентов показали, что у предприятия в 2012 и 2013 годах в ближайшие три месяца есть реальная возможность сохранить и не утратить свою платёжеспособность, т.к. данные коэффициенты удовлетворяют норме (1).

В 2014 году коэффициент текущей ликвидности ниже нормативного значения (2), поэтому необходимо рассчитать коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам, по формуле (2.13).

$$\text{Кв.п.} = [\text{Кт.л. к.г.} + 6/12 * (\text{Кт.л. к.г.} - \text{Кт.л. н.г.})] / 2, \quad (2.13)$$

где Кв.п. - коэффициент восстановления платежеспособности;

Кт.л. н.г. - коэффициент текущей ликвидности на начало года.

Кт.л. к.г.- коэффициент текущей ликвидности на конец года.

Расчет коэффициента восстановления платежеспособности представлен ниже:

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					







комиссии, и все работники заранее узнают о дне прохождения аттестации. В том случае, если работник во время аттестации заболел и отсутствовал на рабочем месте 2-3 дня, то его аттестация переносится на другой день, если же он отсутствовал в городе длительное время по каким-либо причинам, то на следующий год.

Стоит отметить, что в среднем за день аттестационная комиссия принимает около 10 человек. На заводе аттестация начинается, как правило, в конце апреля. Как видно из таблицы, в 2015 году аттестация в ООО «КП Сибирский Гурман» проходила 3 дня - с 21 по 23 апреля.

Составление графика осуществляется менеджером по персоналу. Распределение работников по дням осуществляется исходя из подразделений, в которых они работают. Работники не принимают участия в составлении графика, запись ведет менеджер по персоналу.

После подготовки графика проведения аттестации составляется приказ «О проведении аттестации». Приказ был составлен 20 февраля 2015 года, т.е. за два месяца до начала аттестационных мероприятий. Данный приказ был основан на Положении «О порядке проведения аттестации персонала ООО «КП Сибирский Гурман». В приказе всегда специально отражаются следующие аспекты:

- сроки аттестации;
- состав аттестационной комиссии;
- сроки подготовки отзывов (характеристик) на аттестуемый персонал (руководителям следует подготовить отзывы на каждого сотрудника не позднее, чем за неделю до аттестации и ознакомить с ними каждого сотрудника);
- сроки подготовки заключений по результатам аттестации (по результатам аттестации не позднее, чем через 2 месяца после аттестации решить вопрос о повышении в должности или увеличении оклада аттестуемому, а в случае, когда работник не прошел аттестацию - переводе на другую должность или увольнении);
- ответственный за общий контроль исполнения приказа.

Иногда в приказ включаются и другие пункты, связанные с заданиями по

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



### 3.1.2 Анализ основного этапа оценочной процедуры

Как уже было сказано ранее, в день комиссия принимает в среднем около 10 человек. Как правило, аттестационная комиссия собирается в 10:00. Перед началом собеседования перед сотрудниками выступает с приветствием председатель комиссии, их знакомят с членами комиссии и после этого начинается аттестационный процесс.

Секретарь по списку приглашает работника на собеседование, называя его фамилию, имя, отчество, занимаемую им должность и подразделение. Зачитывается характеристика на данного работника и оглашается оценка, данная его руководителем. После этого начинается само собеседование. Члены комиссии задают устные вопросы работникам. Вопросы могут быть самыми разными: начиная от истории развития завода до вопроса о любимой книжке.

В процессе собеседования комиссия пытается узнать не только профессиональный уровень развития, но и общий интеллектуальный уровень работников. Кроме того, в процессе собеседования с сотрудником члены комиссии изучают бланк самооценки аттестуемого работника.

Во время собеседования секретарь комиссии составляет протокол заседания аттестационной комиссии, в котором указывает номер документа, дату заполнения, председателя комиссии и ее членов.

### 3.1.3 Анализ заключительного этапа оценочной процедуры

После проведения аттестационного собеседования члены комиссии выставляют работникам соответствующие оценки, которые оглашают в конце заседания аттестационной комиссии. Все аттестуемые работники приглашаются в кабинет, им объявляют оценки и решения по итогам аттестации. Баллы, выставляемые аттестуемому работнику, и решения по ним представлены в таблице 3.2.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Таблица 3.2 – Баллы и решения, принимаемые в ходе аттестации

Баллы	Решения
4,5-5,0	Сотрудник полностью соответствует занимаемой должности, но по своим знаниям, навыкам, личным качествам способен занимать более высокую должность (в течение 2-х месяцев руководитель может принять решение об установлении надбавки на период до следующей аттестации и о включении в резерв)
4,0-4,4	Сотрудник полностью соответствует занимаемой должности (отсутствие неудовлетворительной оценки по какому-либо из качеств)
3,5-3,9	Сотрудник соответствует занимаемой должности, но есть некоторые замечания к качеству выполнения должностных обязанностей, уровню компетенции и т.д. (принимается решение о назначении повторной аттестации через 1 год и снижение размера установленного оклада)
менее 3,5	Сотрудник не соответствует занимаемой должности (сотрудник может быть переведен на другую нижеоплачиваемую должность или уволен)

Комиссия в соответствии с данными таблицы 3.2 выставляет отдельную оценку за собеседование с работником. Однако при выставлении общей оценки принимается во внимание и средний балл, который поставил руководитель своему подчиненному. Оценка на собеседовании ставится, исходя из баллов всех членов комиссии, т.е. находится среднее арифметическое значение.

Решения по результатам аттестации заносятся в аттестационную карточку каждого работника (рисунок 3.3). Данная карточка заводится на отдельного работника, в отличие от протокола заседания аттестационной комиссии, который составляется на каждый день. В ней указывается фамилия, имя, отчество работника, год рождения, дата начала работы на предприятии и сведения об его образовании. После того, как члены аттестационной комиссии обсудили и выставили общую оценку работникам, секретарь заносит данные в аттестационную карточку каждого работника.

### АТТЕСТАЦИОННАЯ КАРТОЧКА

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Год рождения \_\_\_\_\_

Дата приема на работу \_\_\_\_\_

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Сведения об образовании и повышении квалификации \_\_\_\_\_

Дата проведения	Должность	Стаж работы в данной должности	Оценки		Решения, принятые по результатам аттестации	Роспись секретаря
			Результаты оценки	Оценка на экзамене		

Рисунок 3.3 - Аттестационная карточка

Бывают моменты, когда оценка, полученная сотрудником на собеседовании, не совпадает с оценкой, поставленной руководителем. В данном случае, решения комиссии по поводу того или иного работника сугубо индивидуальны.

После того как прошли все дни аттестации, не позднее чем через месяц в целом по заводу составляется Приказ «Об итогах проведения аттестации».

### 3.1.4 Анализ методического документа о порядке проведения аттестации персонала на предприятии

Положение «О порядке проведения аттестации персонала в ООО «КП Сибирский Гурман» является основным документом, который регламентирует порядок проведения аттестации персонала на данном предприятии, утвержденный генеральным директором от 15 октября 2010 года.

Этот документ был разработан на основании действующего положения «О порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта, связи» и Закона «Об аттестации

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

служащих Новосибирской области».

Анализируя общие положения, видно, что аттестация должна рассматриваться, в первую очередь, как возможность реализовать карьерные устремления для наиболее подготовленных специалистов.

В связи с этим была сформулирована следующая цель аттестации - анализ деятельности сотрудника, определение его перспективности, потребности в обучении и развитии, вклада в деятельность предприятия.

При анализе второго раздела «Сроки проведения и состав комиссии» можно сказать, что аттестация руководителей, специалистов, служащих и рабочих с высшим образованием проводится периодически 1 раз в 3 года. При этом аттестации подлежат работники не старше 45 лет.

Рабочие, не имеющие высшего образования, проходят тарифно-квалификационную комиссию с периодичностью 1 раз в 5 лет.

Аттестация на предприятии бывает очередная, внеочередная и повторная. Внеочередную аттестацию может проходить работник при повышении в должности, а повторная аттестация назначается в том случае, когда у работника наблюдались невысокие результаты на очередной аттестации, и ему было дано время на исправление ошибок в работе.

Согласно данному Положению аттестации не подлежат следующие категории работников:

- лица, проработавшие в данной должности менее одного года;
- лица после окончания учебного заведения, стаж которых не превышает 3-х лет;
- беременные женщины и женщины, имеющие детей до 3-х лет;
- пенсионеры и лица предпенсионного возраста.

Сроки и график проведения аттестации, утвержденные генеральным директором ООО «КП Сибирский Гурман», доводят до сведения всех аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

Для проведения аттестации генеральным директором назначается аттестационная комиссия, которая формируется из руководящих работников и высоко-

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

квалифицированных специалистов.

Анализируя 3 раздел Положения «Порядок проведения аттестации», видно, что для руководителей, специалистов и служащих действует следующий порядок аттестации. На каждого аттестуемого работника его непосредственный руководитель совместно с профкомитетом составляет отзыв, в котором отражаются различные сведения о работнике: результаты деятельности, дисциплинированность, квалификация, черты характера и др. Кроме этого, для аттестуемых работников выставляется общая оценка, которая складывается из оценки руководителя, сотрудников и самооценки. Далее эти документы поступают на рассмотрение аттестационной комиссии, которая не позже чем за 2 недели до аттестации должна с ними ознакомиться. Аттестация проходит путем сдачи экзамена. Оценка выставляется по 5-ти балльной шкале.

Однако в практической деятельности в ООО «КП Сибирский Гурман» аттестуемого сотрудника оценивает руководитель подразделения и он сам себя, оценка со стороны его коллег не осуществляется.

После беседы с работником комиссия принимает решение о том, соответствует ли аттестуемый занимаемой должности и в какой степени, или нет. Далее оценка заносится в аттестационный лист, подписывается председателем и членами комиссии и сообщается аттестуемому работнику. После этого аттестационный лист подшивается вместе с характеристикой работника и хранится в архиве до следующей аттестации.

4 раздел данного Положения «Увольнение работника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности» говорит о том, что в случае признания работника, не соответствующим занимаемой должности, он переводится на другую, менее оплачиваемую должность. Эта процедура должна проходить только с согласия самого работника. При отказе генеральный директор вправе принять решение об увольнении данного работника. Перевод или увольнение должны быть произведены в 2-х месячный срок после аттестации.

Однако при изучении процедуры аттестации в ООО «КП Сибирский

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



Гурман» видно, что 4 раздел данного Положения в практической деятельности не выполняется. В случае неаттестации работника, он переводится на другую должность, а вот процедуру увольнения не применяют. Объясняется это тем, что данная процедура достаточно трудоемкая, т.е. довольно сложно оформить документы, свидетельствующие о том, что работник полностью не соответствует занимаемой должности, и если уволенный работник подаст в суд на администрацию предприятия, то последней будет практически невозможно доказать причины увольнения.

Последний пункт данного положения свидетельствует о том, что после завершения работы аттестационной комиссии, администрация ООО «КП Сибирский Гурман» разрабатывает соответствующие мероприятия по выполнению рекомендаций комиссии и организует контроль за их выполнением.

### **3.2 Социологическое исследование отношения персонала предприятия к действующей процедуре аттестации**

Для изучения отношения персонала предприятия к действующей процедуре аттестации была проанализирована анкета. Анкета - самое распространенное орудие исследования при сборе первичных данных. В широком смысле анкета – это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. Анкета, предложенная респондентам, состоит из 10 вопросов и представлена ниже. Анкетирование проводилось менеджером по персоналу Васильевой Вероникой Николаевной, которая любезно предоставила его результаты для дальнейшего анализа в данной работе. Количество респондентов составило 50 человек.

#### **Анкета**

*1) Как администрация предприятия мотивирует Вас на успешное прохождение аттестации?*

- ❖ аттестуемых сотрудников с отличием зачисляют в кадровый резерв предприятия;
- ❖ устанавливает надбавку к окладу на период 1 год;
- ❖ все вышеперечисленное;

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

❖ никак не мотивирует

❖ другое \_\_\_\_\_

2) *Как бы Вы хотели, чтобы Вас мотивировали на успешное прохождение аттестации?*

❖ установление более высокой надбавки к окладу;

❖ предоставление дополнительных дней к отпуску;

❖ не имеет значения;

❖ другое \_\_\_\_\_

3) *Считаете ли Вы необходимым, чтобы для более объективной оценки Вашу работу оценивали коллеги?*

❖ да;

❖ наверное;

❖ нет.

4) *Считаете ли Вы необходимым, чтобы Вашу работу оценивали подчиненные?*

❖ да;

❖ наверное;

❖ нет.

5) *Считаете ли Вы объективной оценку Вашего руководителя?*

❖ да, оценку считаю объективной;

❖ нет, оценку считаю субъективной;

6) *Знаете ли Вы, как выставляется общая оценка в результате аттестации?*

❖ знаю;

❖ не знаю.

7) *Какие факторы, на Ваш взгляд, могут повлиять на успешное прохождение аттестации?*

❖ знание всех вопросов, которые задаются на собеседовании;

❖ высокая оценка руководителя;

❖ положительная характеристика;

❖ все выше перечисленное;

❖ не знаю.

8) *Влияют ли на Вашу работу результаты аттестации?*

❖ существенно влияют;

❖ частично влияют;

❖ вообще не влияют.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

9) После аттестации беседует ли с Вами руководитель?

- ❖ всегда беседует;
- ❖ иногда беседует;
- ❖ никогда не беседует.

10) Считаете ли Вы необходимым проведение бесед с непосредственным руководителем по итогам аттестации?

- ❖ да;
- ❖ наверное;
- ❖ нет.

На вопрос о том, как администрация предприятия мотивирует сотрудников на успешное прохождение аттестации было предложено 4 варианта ответа (рисунок 3.5). 36% респондентов считают, что мотивация осуществляется через установление надбавки к окладу на период 1 год, 12% респондентов - через зачисление сотрудников в кадровый резерв. Для 30% респондентов мотивация включает в себя все выше перечисленное. Однако есть и такие сотрудники, которые считают, что предприятие никак их не мотивирует, таких среди опрошенных сотрудников оказалось 24%. Свой вариант ответа не предложил ни один из респондентов.

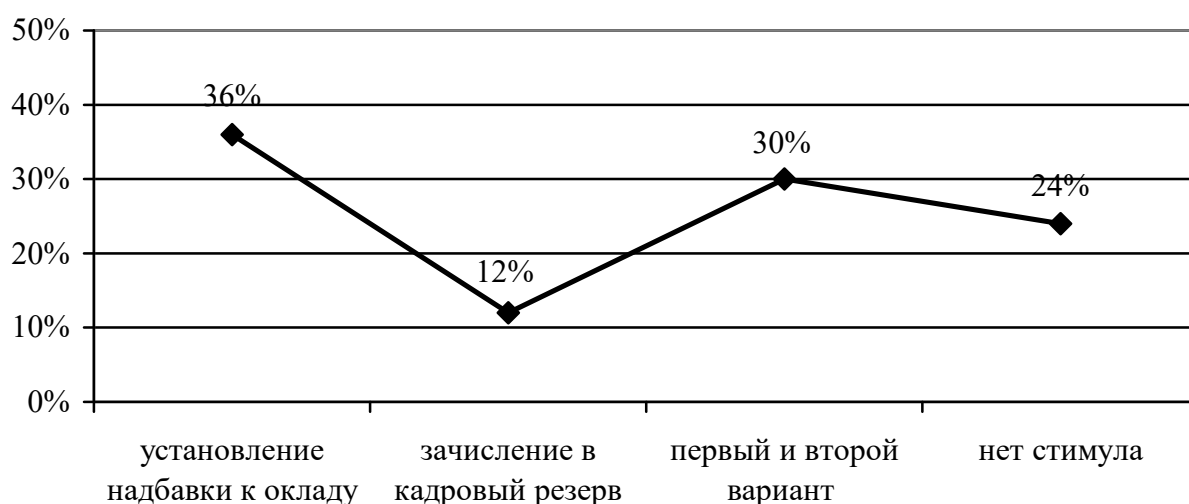


Рисунок 3.5 - Способы мотивации персонала со стороны администрации предприятия

Для того чтобы получить объективные результаты оценки, необходимо

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

создать условия, которые стимулировали бы сотрудников на успешное прохождение аттестации. Для этого руководителю нужно знать, что для каждого сотрудника будет являться стимулирующим фактором.

Пожелания сотрудников предприятия представлены на рисунке 3.6.

72% респондентов хотели бы, чтобы им установили более высокую надбавку к окладу, 16% выбрали вариант «предоставление дополнительных дней к отпуску». Для 18% стимулирующие действия со стороны руководства предприятия не имеют никакого значения, а 2% респондентов предложили следующий вариант ответа: «аттестация не самоцель, необходимо мотивировать на успешную работу подразделения».

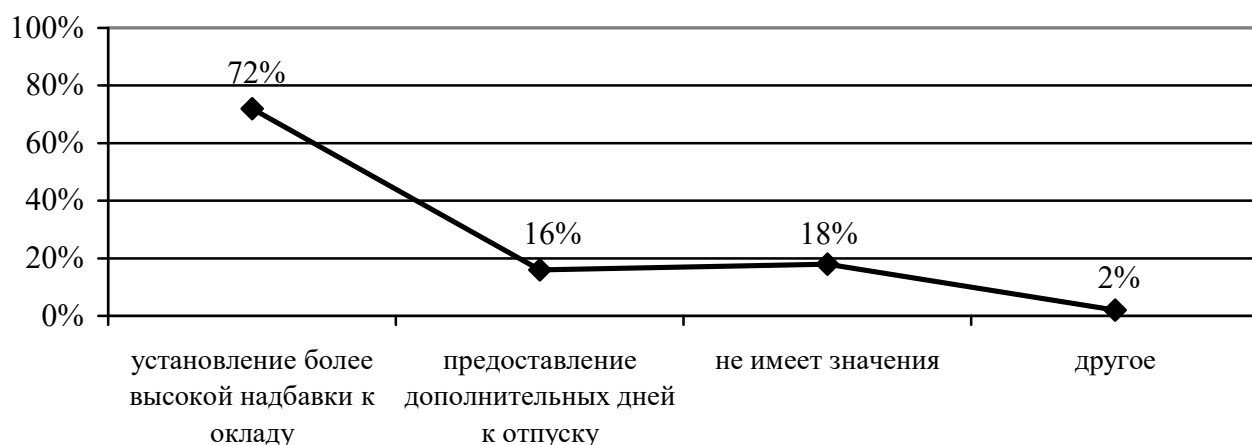


Рисунок 3.6 - Пожелания сотрудников в области мотивационной политики

На вопрос о том, считают ли сотрудники необходимым, чтобы их оценивали коллеги, мнения также разделились, что представлено на рисунке 3.7.

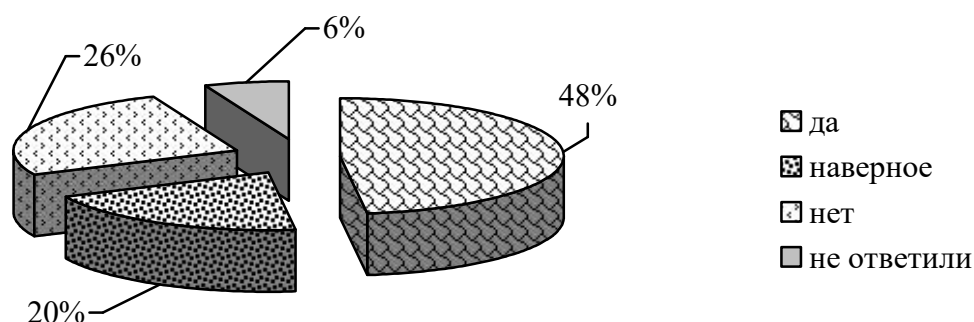


Рисунок 3.7 - Необходимость оценки со стороны коллег

Как видно из рисунка, 48% считают необходимым, чтобы их деятельности

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

давали оценку коллеги, 20% не уверены до конца в этом, но ответили, что наверно, да. Среди опрошенных 26% полностью опровергли необходимость оценки со стороны коллег, 6% респондентов отказались ответить.

На рисунке 3.8 представлено распределение мнения респондентов по вопросу о том, необходима ли оценка подчиненных. 28% респондентов согласились с тем, что оценка деятельности со стороны подчиненных необходима, 14% не уверены до конца в этом, 56% ответили отрицательно, 2% респондентов отказались ответить на данный вопрос.

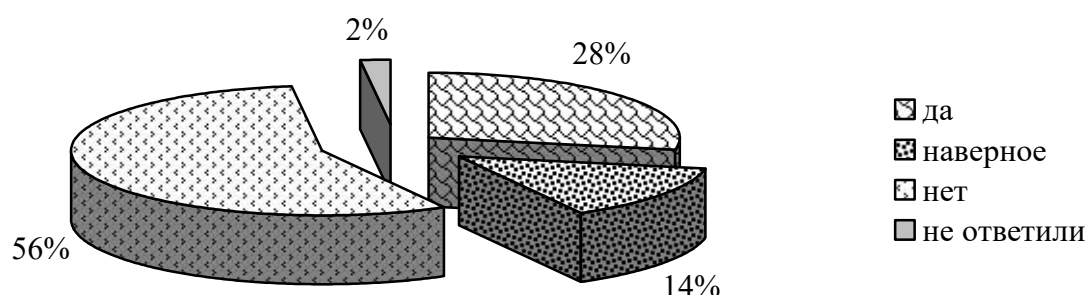


Рисунок 3.8 - Необходимость оценки со стороны подчиненных

На вопрос «Считаете ли Вы объективной оценку Вашего руководителя?» мнения опрашиваемых сотрудников разделились следующим образом (рисунок 3.9).

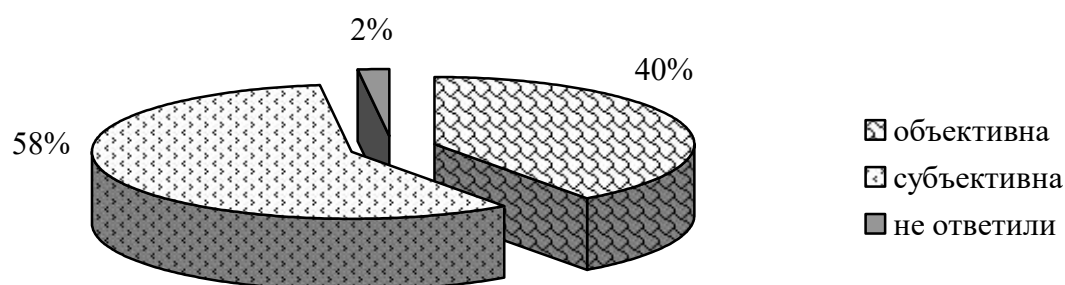


Рисунок 3.9 - Степень объективности оценки руководителя

40% опрашиваемых считают эту оценку всегда объективной. 58% отметили, что оценка руководителя во многом зависит от его отношения к сотруднику, т.е. присутствует большая доля субъективизма. Из всех респондентов 2%

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

отказались ответить.

На вопрос «Знаете ли Вы, как выставляется общая оценка в результате аттестации?» мнения респондентов разделились таким образом (рисунок 3.10).

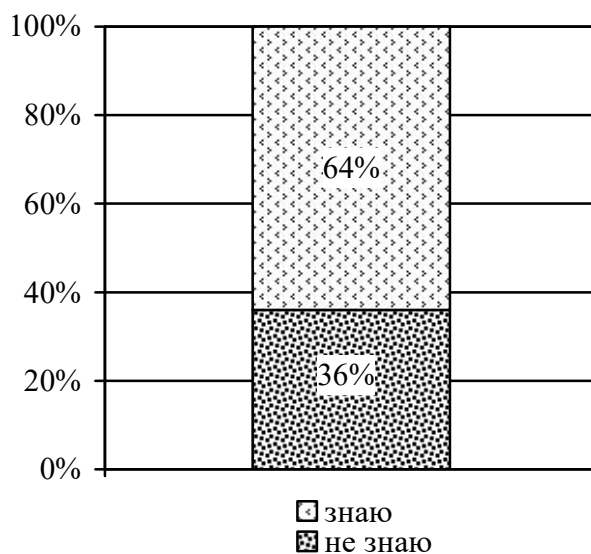


Рисунок 3.10 - Осведомленность сотрудников об общей оценке

Знают об этом 64% респондентов. 36% респондентов ничего не известно о том, как выставляется общая оценка в ходе аттестации.

Следующий вопрос позволил выяснить у сотрудников, что, по их мнению, в большей степени повлияет на успешное прохождение аттестации (рисунок 3.11).

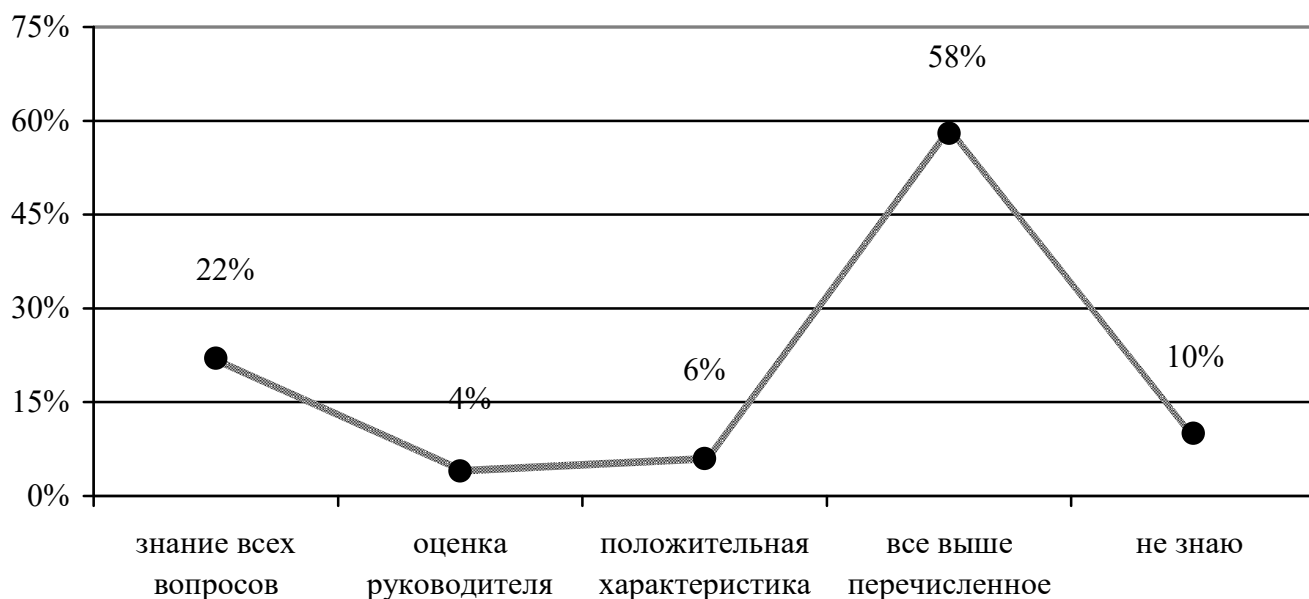


Рисунок 3.11 - Основные факторы, влияющие на успешное

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Из факторов, которые могут повлиять на успешное прохождение аттестации, 22% выбрали вариант ответа «знание всех вопросов, которые задаются на экзамене или собеседовании», 4% выбрали ответ «высокая оценка руководителя», 6% считают, что влияет в большей степени положительная характеристика. Большой процент (58%) набрал вариант ответа «все выше перечисленное». О том, что влияет на успешное прохождение аттестации, ничего не могут сказать 10% респондентов.

Очень важный вопрос о том, влияют ли на работу результаты аттестации, представлен на рисунке 3.12.

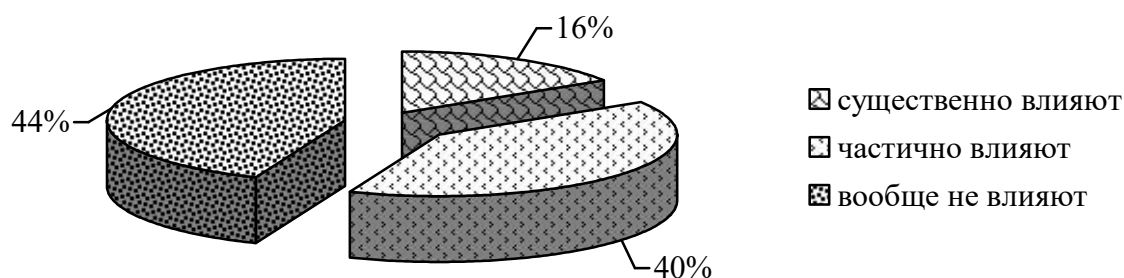


Рисунок 3.12 - Уровень влияния итогов аттестации на работу

16% респондентов уверены, что результаты аттестации существенно влияют на их работу, 40% заявили, что влияют частично, а 44% уверены, что результаты аттестации вообще не влияют на их работу.

Одним из важнейших условий проведения аттестации персонала является беседа сотрудника со своим руководителем, в ходе которой руководитель поможет подчиненному найти правильное решение той или иной проблемы, укажет на основные ошибки.

Так, на вопрос «После аттестации беседует ли с Вами руководитель» 30% ответили, что всегда беседует; 40% респондентов - не всегда; 26% отметили, что после аттестации их руководитель никогда не проводит с ними беседы.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Ответить на данный вопрос отказались 4% респондентов.

Ответы на данный вопрос представлены на рисунке 3.13.

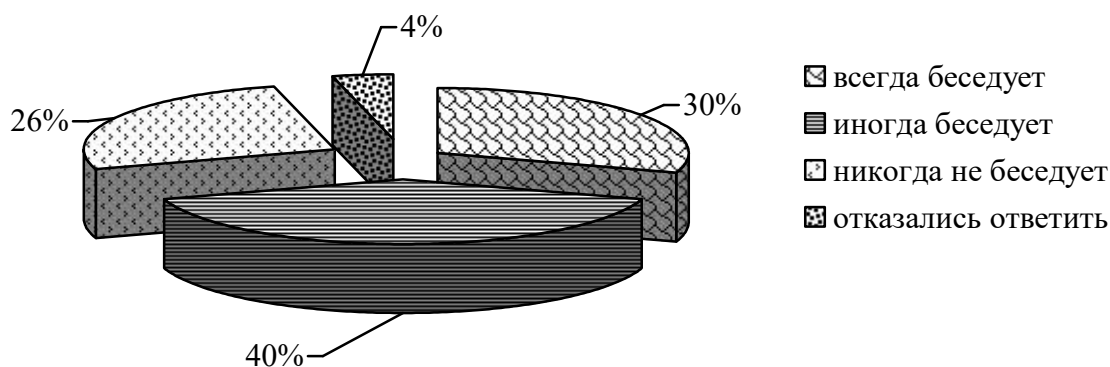


Рисунок 3.13 - Всегда ли беседует руководитель со своими подчиненными

Мнения респондентов по поводу того, считают ли они необходимым проведение таких бесед с руководителем по итогам аттестации, представлены на рисунке 3.14. 84% респондентов считают обязательным проведение таких бесед с руководителем. Для 4% - это не является важным. 10% считают такие беседы абсолютно не обязательными. 2% респондентов отказались ответить.

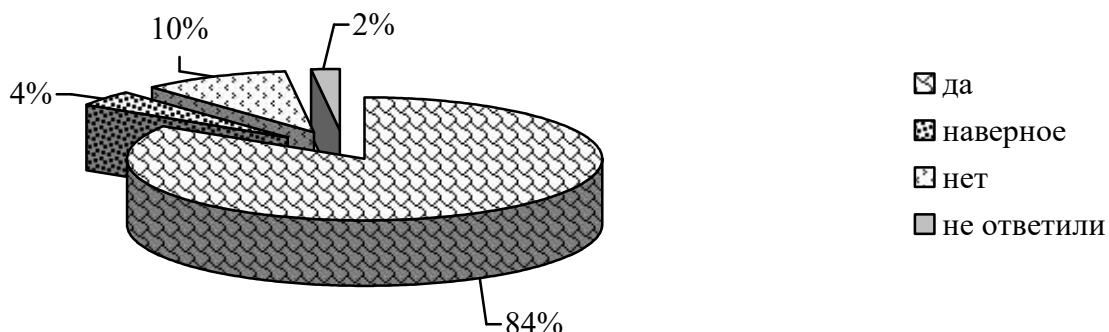


Рисунок 3.14 - Необходимость проведения бесед с руководителем по итогам аттестации

Итак, в результате анализа действующей процедуры оценки персонала в ООО «КП Сибирский Гурман» было выявлено, что в качестве оценочного метода выступает аттестация. Перед началом проведения аттестации на предприятии готовят Приказ «О проведении аттестации» и график проведения аттестации. Аттестация проходит на предприятии в течение месяца, как

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



правило, это апрель. Общая оценка по аттестации выводится с учетом оценки, выставленной руководителем и членами комиссии.

Сотрудники, которые прошли аттестацию на «отлично», зачисляются в кадровый резерв предприятия и получают надбавку к установленному окладу на 1 год. Работники, прошедшие аттестацию на «хорошо», признаются полностью соответствующими занимаемой должности. Если работник получает оценку «удовлетворительно», ему назначается повторная аттестация через 1 год и снижается размер установленного оклада. Случаев, когда работник не соответствовал занимаемой должности в последние несколько лет, на предприятии не наблюдалось.

Анализ анкетных данных по изучению отношения персонала предприятия к действующей процедуре аттестации показал, что большая часть опрошенных согласилась с мнением, что администрация предприятия мотивирует работников на успешное прохождение аттестации, однако выбрала разные способы. А вот 24% респондентов заявили, что предприятие никак не мотивирует их на успешное прохождение аттестации. Это связано с тем, что, как уже было сказано выше, предприятие поощряет только самых лучших работников, оставляя без внимания тех работников, которые аттестованы, скажем, на «хорошо».

Основные пожелания респондентов по вопросу мотивации свелись к тому, что необходимо выплачивать более высокую надбавку к окладу, что и делается в данный момент. В 2015 году надбавка лучшим сотрудникам составила 5% от оклада, и, наверное, многие из сотрудников не видят это достойным мотивирующим фактором.

На вопрос о необходимости оценки деятельности со стороны коллег 48% согласились с этим, а вот по поводу необходимости оценки со стороны подчиненных 56% высказались отрицательно.

Хотелось бы также отметить, что на вопрос о том, насколько итоги аттестации влияют на дальнейшую работу сотрудников, только 16% респондентов ответили, что существенно влияет. В то время как 44% признали, что итоги аттестации на их работу не влияют.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Таким образом, действующая процедура оценки персонала в ООО «КП Сибирский Гурман» имеет ряд достоинств и недостатков.

В качестве достоинств следует выделить:

- в первую очередь, то, что аттестация персонала носит на предприятии систематизированный и проработанный характер, т.е. это четко отработанная процедура;
- вся процедура аттестации персонала задокументирована и хранится на предприятии;
- оценка персонала регламентируется специальным документом, в котором администрация постаралась учесть основные вопросы;
- разработанная процедура аттестации персонала постоянно совершенствуется, в частности, в 2017 году планируется в бланке аттестации, заполняемого на каждого работника, проранжировать критерии оценки, что позволит более эффективно проводить оценку персонала.

К выявленным недостаткам можно отнести:

- некорректность некоторых вопросов в бланке аттестации;
- отсутствие оценки со стороны коллег;
- невозможность сравнить оценку руководителя с самооценкой работника;
- на экзамене члены комиссии задают вопросы, которые не полностью способны раскрыть все профессиональные знания и навыки, а направлены они, скорее, на выявление общего уровня развития работника.
- в отношении работников, прошедших аттестацию на «хорошо», администрация не принимает никаких мер, в то время как лучших работников активно поощряет (зачисление в кадровый резерв предприятия и надбавка к установленному окладу);
- отсутствие обратной связи с работниками, т.е. администрация не пытается выяснить, почему работник получил низкие результаты в процессе аттестации и что ему мешает.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## 4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК

### 4.1 Количественная оценка рассогласования позиций руководителя и сотрудника

Применение методики рассогласования основано на расчете коэффициента рассогласования в оценках руководителя и сотрудника. Не секрет, что при заполнении бланка самооценки сотрудник хочет знать, насколько его оценка по одному и тому же критерию расходится с оценкой, поставленной руководителем. Достаточно часто высокий уровень рассогласования приводит к конфликтам между сотрудником и его непосредственным начальником.

Поэтому при анализе результатов можно наблюдать количественную оценку рассогласования позиций руководителя и сотрудника по формуле (4.1).

$$K_p = \sum(O_{p_n} - O_{c_n}), \quad (4.1)$$

где  $K_p$  - коэффициент рассогласования в оценке руководителя и сотрудника;

$O_{p_n}$  - оценка руководителя по n-му критерию;

$O_{c_n}$  - оценка сотрудника по n-му критерию.

Расчет данного коэффициента поможет выявлять конфликты на ранних стадиях их зарождения (подчас даже тогда, когда стороны, еще не вступили в открытую, “горячую” стадию).

$K_p$  позволит руководителю, с одной стороны, оценить уровень своего субъективизма по отношению к тому или иному сотруднику, а с другой стороны, позволит оценить уровень самооценки сотрудника.

Рассмотрим эту методику путем расчета коэффициента рассогласования на конкретном примере, используя 11 критериев в бланке аттестации работника на рисунке 3.1, представленного в 3 главе выпускной квалификационной работы.

Приведем в таблице 4.1 примерные баллы руководителя и сотрудника.

												Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата								

Таблица 4.1 - Оценка руководителя и самооценка сотрудника

Критерии оценки	Сотрудник 1		Сотрудник 2	
	Оценка руководителя	Самооценка сотрудника	Оценка руководителя	Самооценка сотрудника
1. Выполнение функциональн. обязанностей (достижение установленных показателей в деятельности)	4	4	4	5
2. Профессиональные знания, навыки и умения, степень их развития	4	4	4	4
3. Качество выполненной работы, отношение к работе	5	4	5	5
4. Надежность в работе, готовность идти навстречу потребностям предприятия и пожеланиям руководства	5	5	5	4
5. Работоспособность	5	4	4	5
6. Умение работать в команде, умение ладить с коллегами, неконфликтность, готовность помочь коллеге	4	4	3	5
7. Стремление к самосовершенствованию, желание профессионального роста	4	3	3	5
8. Потенциальные возможности продвижения по службе	5	3	4	4
9. Целеустремленность, способность добиваться результата, не считаясь с личными затратами, переносимыми трудностями	4	5	3	4
10. Инициативность: инициирует решение проблем, предлагает несколько вариантов решения, проявляет инициативу в разработке и внедрении нового	4	4	5	5
11. Коммуникативные навыки: открыт для общения, умеет доступно, понятно и логично изложить свою точку зрения, способен найти контакт с любым сотрудником	4	4	5	5
<b>Средний балл</b>	4,36	4,00	4,09	4,64

Рассчитаем коэффициент рассогласования в оценке руководителя и сотрудника, используя формулу (4.1).

$$Kp_1 = (4-4)+(4-4)+(5-4)+(5-5)+(5-4)+(4-4)+(4-3)+(5-3)+(4-5)+(4-4)+(4-4) = +4;$$

$$Kp_2 = (4-5)+(4-4)+(5-5)+(5-4)+(4-5)+(3-5)+(3-5)+(4-4)+(3-4)+(5-5)+(5-5) = -6.$$

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

В данном случае видно, что Кр у первого сотрудника с руководителем положительный, т.е. руководитель оценил качества сотрудника выше, чем сам сотрудник. Однако во втором случае видно, что сотрудник поставил себе более высокие оценки, чем его непосредственный руководитель.

У второго сотрудника с руководителем могут возникнуть конфликтные ситуации, а у первого, скорее всего, этого не случится. Однако руководитель должен разобраться, кто же в двух разных ситуациях необъективно оценил предложенные качества – руководитель либо сам сотрудник.

#### **4.2 Круговая оценка работников по методу «360<sup>0</sup> аттестация»**

Данный метод является новым для ООО «КП Сибирский Гурман», т.к. раньше он в компании не применялся. Предлагается для более полной оценки персонала проведение аттестации по методу «360<sup>0</sup>».

Суть этого метода состоит в том, что сотрудника оценивает не только непосредственный руководитель, но и коллеги, подчиненные, а иногда даже поставщики и покупатели.

На данном предприятии предлагается внедрить этот метод с проведением оценки со стороны руководителя, коллег и подчиненных.

На основе проведенного в 3 главе анализа, можно сделать вывод о том, что для объективной оценки недостаточно мнения одного руководителя и оценки, полученной на экзамене. Многие сотрудники, а именно 48% опрошенных (рисунок 3.7 третьей главы выпускной работы), считают необходимым, чтобы их деятельность оценивалась и со стороны коллег. Некоторые работники это объяснили тем, что у руководителя порой создается поверхностное мнение о своем подчиненном. В данном случае, конечно же, нельзя на 100% говорить об объективности. Идею о том, чтобы ввести оценку со стороны подчиненных поддержали немногие - всего 28% опрошенных (рисунок 3.8 третьей главы выпускной работы). Однако оценка со стороны подчиненных тоже очень важна, т.к. ни коллеги, ни руководитель не могут оценить данного работника в качестве

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

начальника. Для оценки со стороны коллег и подчиненных предлагаются бланки, представленные на рисунках 4.1 и 4.2 соответственно.

Как видно из ниже представленных бланков, оценка со стороны коллег и подчиненных будет проходить по 12 вопросам, по итогам будет выводиться средний балл. Поэтому сотрудник получит возможность сравнить свой собственный средний балл, средний балл руководителя, а также средние баллы коллег и подчиненных.

#### АТТЕСТАЦИОННЫЙ БЛАНК (для коллег)

Ф.И.О. аттестуемого \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_  
 Ф.И.О. коллеги \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_

Оценочная шкала: 1 – плохо;  
 2 – слабо;  
 3 – удовлетворительно;  
 4 – хорошо;  
 5 – отлично.

Критерии оценки	Баллы
1. Профессиональные знания, навыки и умения	
2. Качество выполняемой работы	
3. Надежность в работе	
4. Работоспособность	
5. Умение работать в команде, умение ладить с коллегами, неконфликтность, готовность помочь коллеге	
6. Умение создавать в коллективе нормальный психологический климат	
7. Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации	
8. Дисциплинированность и организованность	
9. Умение добиваться согласия в решениях и действиях людей	
10. Инициативность: инициирует решение проблем, предлагает несколько вариантов решения, проявляет инициативу в разработке и внедрении нового	
11. Коммуникативные навыки: открыт для общения, умеет доступно, понятно, логично изложить свою точку зрения, способен найти контакт с любым сотрудником	
12. Способность проявлять интерес к смежным специальностям	
<b>Средний балл</b>	

Рисунок 4.1 - Аттестационный бланк (для коллег)

#### АТТЕСТАЦИОННЫЙ БЛАНК (для подчиненных)

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Ф.И.О. аттестуемого \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_  
 Ф.И.О. подчиненного \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_

Оценочная шкала: 1 – плохо;  
 2 – слабо;  
 3 – удовлетворительно;  
 4 – хорошо;  
 5 – отлично.

Критерии оценки	Баллы
1. Чувство долга, готовность подчинить личные интересы интересам долга	
2. Честность	
3. Умение мобилизовать коллектив	
4. Характер отношений с подчиненными	
5. Характер отношений с вышестоящими руководителями	
6. Умение планировать и распределять работу между подчиненными, направлять ее, координировать и контролировать	
7. Требовательность, умение поддержать дисциплину и отстаивать интересы дела	
8. Способность направлять и учить подчиненных	
9. Авторитет	
10. Умение и желание принимать на себя ответственность	
11. Забота о подчиненных	
12. Личная эффективность, работоспособность, исполнительность, организованность и собранность	
<b>Средний балл</b>	

Рисунок 4.2 - Аттестационный бланк для подчиненных

Эффект от внедрения данного метода заключается в том, что сотрудника будут оценивать со всех сторон его деятельности и отношений в коллективе, ведь с работниками разного иерархического уровня каждый человек строит особые отношения. После внедрения метода «360<sup>0</sup> аттестация» оценка будет более полной, а значит, более объективной.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

### 4.3 Проведение собеседования после аттестации

По результатам анализа анкетных данных (рисунок 3.13 третьей главы выпускной работы) было выявлено, что в ООО «КП Сибирский Гурман» собеседования после аттестации проводят не все руководители и не всегда, а 26% - никогда не беседуют с сотрудниками и не обсуждают с ними результаты аттестации. В то время как 84% работников (рисунок 3.14) нуждаются в таких беседах, и проведение бесед с руководителем по итогам аттестации является необходимым условием эффективной для них работы.

В рамках данного мероприятия предлагается обязать каждого линейного руководителя проводить собеседования с работниками по итогам аттестации. Ниже приведен примерный перечень вопросов, которыми может воспользоваться руководитель при проведении собеседования по итогам аттестации.

#### ОПРОСНИК

№ n/n	Вопрос руководителя подчиненному	Ответ подчиненного
1	Насколько Вы довольны (недовольны) результатами аттестации?	
2	Вы считаете, Вас объективно оценили?	
3	Как Вы сами себя оценили?	
4	Что, на Ваш взгляд, было неправильным в работе комиссии?	
5	Как бы Вы хотели, чтобы Вас оценили?	
6	Что Вам мешало в работе?	
7	Какие причины имеют наибольшее значение?	
8	На Ваш взгляд, данная проблема разрешима?	
9	Как бы Вы сами решили создавшуюся проблему?	

Экономические результаты от реализации предложенных мероприятий представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 - Экономические результаты от реализации мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	1295872	1297782	+1910	100,15
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	1047990	1048032	+42	100,004
3. Коммерческие расходы, тыс. руб.	127624	127624	-	100,00

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	120258	122126	+1868	101,55
5. Рентабельность продукции, %	11,5	11,6	+0,1	100,87
6. Выработка 1 работника ППП, т.р.	951	1003,3	+52,3	105,5

Данные таблицы 4.2 свидетельствуют о том, что выручка от продажи продукции в результате внедрения предложенных мероприятий может увеличиться на 1910 тыс. руб. или 0,15%, прибыль от продаж возрасти на 1868 тыс. руб. или 1,55%, а выработка одного работника ППП - на 52,3 тыс. руб. или 5,5%.

Общий социально-экономический эффект от предложенных мероприятий по повышению эффективности оценки персонала в ООО «КП Сибирский Гурман» представлен в таблице 4.3.

Таблица 4.3 - Социально-экономический эффект от мероприятий

Мероприятие	Социально-экономический эффект
4.1 Количественная оценка рассогласования позиций руководителя и сотрудника	заключается в том, что, с одной стороны, руководитель оценивает уровень своего субъективизма по отношению к сотруднику по каждому критерию, а с другой стороны, сотрудник оценивает уровень своей самооценки и оценки, выставленной руководителем
4.2 Круговая оценка работников по методу «360 <sup>0</sup> аттестация»	заключается в том, что сотрудника оценивают со всех сторон - руководитель, коллеги по работе, подчиненные и он сам себя
4.3 Проведение собеседования после аттестации	заключается в том, что руководитель объяснит аттестуемому работнику критерии выставленной ему оценки и узнает мнение сотрудника о справедливости и объективности полученной им оценки
Итоговый результат	↑П от продаж на 1868 тыс. руб. или 1,55% ↑ВР работ. ППП на 52,3 тыс. руб. или 5,5%

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические положения системы оценки персонала как основы кадрового менеджмента. Показана необходимость создания единой системы оценки персонала. Приведены основные этапы построения результативной системы оценки. Рассмотрены известные методы оценки персонала, а также популярные методы, такие как, аттестация, метод оценки на основе моделей компетентности, метод «круговой оценки» и метод оценки достижения целей.

Во второй главе выпускной квалификационной работы была рассмотрена организационная характеристика ООО «КП Сибирский Гурман», а именно, приведена краткая историческая справка, правовые и юридические аспекты, фирменная продукция, сбытовая политика компании, а также рассчитаны и проанализированы основные технико-экономические показатели деятельности и финансового состояния предприятия за три года.

В третьей главе был проведен детальный анализ существующей оценочной процедуры персонала в ООО «КП Сибирский Гурман», в частности, проанализирован методический документ о порядке проведения аттестации персонала на заводе, проведен комплексный анализ подготовительного, основного и заключительного этапов оценочной процедуры, а также проведено социологическое исследование отношения персонала предприятия к действующей процедуре аттестации.

На основе результатов проведенного анализа в четвертой главе данной выпускной квалификационной работы были разработаны возможные мероприятия по повышению эффективности оценки персонала в ООО «КП Сибирский Гурман», которые позволят повысить выработку работника ППП на 52,3 тыс. руб. или 5,5%, а также увеличить прибыль от продаж на 1868 тыс. руб. или 1,55%.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Баранова Е.А. Как должна проводиться оценка сотрудников, занимающих разные должности // Кадры. - 2015. - № 8. - с. 14-16.

2 Васильева В.О. Опыт оценки персонала с использованием системно-аналитического подхода // Управление персоналом. - 2014. - № 4. - с. 5.

3 Велехов С.Я. Правовой аспект оценки персонала на предприятиях // Человек и труд. - 2016. - № 1. - с. 27-30.

4 Галенко Г.Т. Состав аттестационной комиссии // Персонал-Микс. - 2014. - № 1. - с. 29-32.

5 Гусева Е.П. Основные компетенции в оценке персонала // Кадры. - 2015. - № 1. - с. 25-26.

6 Данилова С.И. Оценка персонала: о методе 360 градусов // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - № 2. - с. 33-36.

7 Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом. - М.: ПРИОР, 2011. - 387 с.

8 Климова Ю.А. Оценка деловых компетенций // Человек и труд. - 2015. - № 7. - с. 12-15.

9 Колтин В. Оценка персонала: 360 градусов на человека // Управление персоналом. - 2014. - № 9. - с. 49-52.

10 Молчанов А.Е., Медведева А.А. Дифференцированный подход к оценке персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 6. - с. 8-11.

11 Морозова И.Н. HR-менеджмент: справочник менеджера по персоналу - Ростов н/Д.: Феникс, 2015. - 256 с.

12 Непомнящий В.В. Оценка персонала: все методы хороши // Управление персоналом. - 2014. - № 11. - с. 19-23.

13 Нестеренко Н.В. Работа с персоналом - работа творческая // Служба кадров. - 2015. - № 3. - с. 29-32.

14 Ноплер В.Л. Методы оценки управленческого персонала в организации // Управление персоналом. - 2015. - № 6. - с. 40-43.

15 Носова Ю.Р. Как выбрать свою систему оценки персонала // Справоч-

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ник по управлению персоналом. - 2014. - № 12. - с. 26-30.

16 Паринова А.И., Боровикова Н.В. Значение и преимущества комплексной оценки персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 6. - с. 9.

17 Пустынникова Ю.Б. Управление по целям - верный друг HR // Управление персоналом. - 2015. - № 9. - с. 31-35.

18 Пяньзина Н.А. Руководители даже не интересуются оценкой персонала // Ваше дело. - 2014. - №1. - с. 6-8.

19 Реймаров Г.Ф., Грицук Р.О. Оценка кадрового потенциала предприятия // Человек и труд. - 2014. - № 11. - с. 45-47.

20 Рындин Р.П. Эффективность системы оценки персонала // Человек и труд. - 2016. - № 1. - с. 21-23.

21 Скриптунова С.Я., Тарелкина Т.И. Беседа руководителя с подчиненными как инструмент управления персоналом // Управление персоналом. - 2015. - № 12. - с. 51-55.

22 Терехова В.И. Объективная и субъективная оценка руководителя // Служба кадров. - 2014. - № 5. - с. 18-21.

23 Торгашов А.Н. Цели и этапы проведения аттестации: психологический аспект // Персонал-Микс. - 2015. - № 5. - с. 28-31.

24 Федосеев В.Н. Управление персоналом организации. - М.:ЮНИТИ, 2014. - 254 с.

25 Харитонов В.А. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда // Персонал-Микс. - 2015. - № 8. - с. 32-35.

26 Шекшня С. Оценка и обратная связь // Управление персоналом. - 2015. - № 6. - с. 34-38.

27 Шныренкова Л.С. Стандарты совершенства или разработка критериев оценки деятельности персонала // Кадры. - 2016. - № 2. - с. 22-23.

28 Щепкина И.В. Комплексная оценка деловых качеств сотрудника // Персонал-Микс. - 2014. - № 5. - с. 19-23.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						