**Введение**

Эффективность деятельности любой организации напрямую зависит от персонала, от соответствия работников занимаемым должностям.

Чтобы выявить соответствие работника занимаемой должности необходимо проводить организацию деловой оценки персонала. Ведь только при правильной организации деловой оценки мы сможем оценить компетенции работника, потенциал их развития и результативность его труда.

Организация деловой оценки персонала включает в себя постановку целей оценки персонала, выбор методов, с помощью которых она будет проводиться, собственно оценку персонала и анализ полученных результатов.

Таким образом, задача организации деловой оценки персонала состоит в выявлении трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его трудовой деятельности, а следовательно, и ценность работника для предприятия.

Предметом исследования в данном дипломном проекте является – изучение и анализ существующей организации деловой оценки персонала на примере ООО «Транспорт-Нефтегорск» и определение путей её совершенствования. Можно отметить особо, что в данной организации деловую оценку осуществляет Отдел планирования и мотивации персонала.

Целью дипломного проекта является – на основе анализа теории и практики организации деловой оценки персонала разработать проект совершенствования организации деловой оценки персонала и мероприятия по его внедрению на примере ООО «Транспорт-Нефтегорск».

В соответствии с выбранной целью дипломного проекта были определены следующие основные задачи:

1. Изучить и определить теоретические основы организации деловой оценки персонала.
2. Проанализировать организацию деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск» – объекте дипломного проектирования.
3. Разработать и обосновать проект совершенствования организации деловой оценки персонала и мероприятия по внедрению данного проекта в ООО «Транспорт-Нефтегорск».

В соответствии с целью и задачами дипломного проекта была определена его структура, включающая три главы, введение и заключение, список литературы. К дипломному проекту дано также приложение.

**1. Теоретические основы организации деловой оценки персонала**

**1.1 Характеристика современного состояния исследований по организации деловой оценки персонала**

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места. Различают два основных вида деловой оценки персонала: оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала. При необходимости могут проводиться дополнительные оценки при отборе кандидатов на обучение, продвижение по службе, для зачисления в резерв, сокращения и т.п. Оценка возможна также по результатам обучения, при контроле хода адаптации работников и т. п[[1]](#footnote-1).

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям[[2]](#footnote-2).

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Естественно, что оценка деловых и личных качеств человека при подборе директора предприятия, главных специалистов – несравненно более сложная задача, чем, например, подбор рабочих для освоения профессий даже квалифицированного труда. То же относится и к оценке результатов труда: у рабочих этот результат легко выражается количественно, в то время как оценка результатов труда руководителей и специалистов представляет собой сложную методологическую проблему. Поэтому оценка персонала как важный вид работ в составе управления персоналом прежде всего касается руководителей, специалистов и служащих.

Оценке подвергаются не просто потенциальные возможности работника, его профессиональная компетентность, но и реализация этих возможностей в ходе выполнения порученных обязанностей, соответствие процесса выполнения этой работы некой идеальной модели, конкретным условиям производства, а результатов труда – нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям. Исполнитель должен соответствовать требованиям, предъявляемым к нему должностными обязанностями, содержанием и характером труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т.д.

Таким образом, задача деловой оценки работника состоит в выявлении его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его трудовой деятельности, а следовательно, и ценность работника для предприятия.

Важная задача деловой оценки – обеспечить обратную связь: работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства.

Вполне оправданной представляется позиция западных специалистов в области менеджмента в отношении деловой оценки работника: она должна рассматриваться как возможность открытого обсуждения прогресса в деятельности работника, выбора путей улучшения этой деятельности. Необходимо, чтобы работник понимал, какие ошибки он совершает, какие из них связаны с его личностью, как наиболее полно реализовать свой потенциал[[3]](#footnote-3).

Руководитель не должен ожидать аттестации своих подчиненных, чтобы избавиться от неудобных работников с трудным характером.

Деловая оценка имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства, поскольку по результатам оценки появляется возможность:

* совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
* улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
* выявлять направленность повышения квалификации работников;
* стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
* совершенствовать формы и методы работы руководителей;
* формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность работой и др.

На результатах деловой оценки кадров базируется решение следующих управленческих проблем:

1. Подбор кадров:

* оценка личных качеств претендентов;
* оценка квалификации претендентов.

2. Определение степени соответствия занимаемой должности:

* переаттестация работников;
* анализ рациональности расстановки работников;
* оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей;
* оценка работника после завершения испытательного срока, после завершения стажировки.

3. Улучшение использования кадров:

* определение степени загрузки работников, использование по квалификации;
* совершенствование организации управленческого труда.

4. Выяснение вклада работников в результаты работы:

* организация поощрения работников (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, организация премирования);
* установление меры взыскания.

5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации:

* прогнозирование продвижения по службе работников;
* формирование резерва на выдвижение;
* отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение;
* необходимость повышения квалификации и ей направленность,
* разработка программ повышения квалификации работников управления;
* оценка эффективности учебы на курсах и в институтах повышения квалификации.

6. Улучшение структуры аппарата управления:

* обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении;
* проверка нормативов численности;
* обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации;
* разработка и уточнение должностных инструкций.

7. Совершенствование управления:

* совершенствование стиля и методов управления (усиление демократических начал, борьба с бюрократизмом и т.п.);
* повышение ответственности работников;
* укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных.

Каждая из этих проблем связана с разными аспектами деловой оценки.

Так, прием на работу требует, прежде всего, оценки личных качеств претендентов, что предполагает широкое использование тестирования, аттестация кадров – оценки результатов труда, качества выполнения функциональных обязанностей, для чего необходимы совершенно другие, чем при приеме на работу, методические приемы в оценке.

Для обеспечения рационального использования персонала важное значение имеет осуществление принципа справедливой платы за труд, как условие высокой материальной заинтересованности. Поэтому здесь большое значение имеет оценка персонала с позиций результатов труда.

Для других же целей, как, например, подбор новых работников, выдвижение, направление на учебу, повышение квалификации, большое значение имеет оценка личных качеств работников.

Различие обязанностей, выполняемых разными категориями управленческого персонала, требует дифференцированной оценки результатов их деятельности: для специалистов и технических исполнителей речь, как правило, идет только об исполнительском труде. Оценка же руководителей проводится с учетом организаторских качеств, т.е. показателей умения руководить коллективом подчиненных. Следовательно, при их оценке необходимо учитывать результаты коллективного труда.

Деловая оценка работников выполнит поставленные задачи только в том случае, если будет проводиться с соблюдением определенных требований. Среди них особо выделяются:

* объективность – использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности, поведения, использование достоверной информационной базы для расчета показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на протяжении этого периода;
* оперативность – своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;
* гласность – широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
* демократизм – участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;
* единство требований оценки для всех лиц однородной должности;
* простота, четкость и доступность процедуры оценки;
* результативность – обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;
* максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки.

Разработка методического обеспечения – одно из важнейших условий успешного проведения деловой оценки работников.
Интересны результаты, полученные таллинской школой специалистов при разработке системы автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС). Основываясь на экспертных оценках, эта система позволяет не только дать деловую оценку руководителей и специалистов, но и выявить:

* необходимость переподготовки кадров и повышения квалификации;
* возможность создания резерва руководителей и обеспечить оказание помощи в работе с молодыми специалистами;
* недостатки управления, дублирование его функций на различных уровнях управления;
* организационные и социальные резервы в работе подразделений;
* состояние психологического климата;
* пути совершенствования работы с управленческими кадрами.

Привлечение же дополнительной информации о прямых и косвенных результатах хозяйственной деятельности позволит построить матрицы ответственности, дать оценку качества управления, выбрать лучшие его организационные формы и т.д.

Методика СААРС и ее модификации, выполненные силами специалистов ряда ведущих предприятий страны, нашли в 80-е годы широкое практическое применение.

На оценке результатов труда, как составной части деловой оценки кадров, строились разрабатываемые в нашей стране системы стимулирования труда, а также системы бездефектного труда. Целые научные коллективы работали над совершенствованием методологии оценки в связи с организацией социалистического соревнования и необходимостью объективного подхода к подведению его итогов. Многие из этих разработок могут быть полезными при решении проблемы деловой оценки кадров и в настоящее время, также как и зарубежная практика, где подбору кадров в условиях функционирования рыночной системы уделяется самое серьезное внимание. Такое отношение к оценке персонала побуждает стремление предпринимателей обеспечить максимальную эффективность функционирования производства.

Деловая оценка кадров – достаточно сложная в методическом и организационном плане работа. Прежде всего нужно отметить, что единой универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед оценкой кадров, просто не существует и вряд ли она возможна. Нет общепринятой методики оценки и за рубежом. По этой причине чаще всего предприятия вынуждены разрабатывать программу оценки, включая и методику ее проведения, собственными силами или переделывать типовые рекомендации, использовать опыт других предприятий и организаций (приспосабливая его под свои цели, временные и финансовые возможности).

Иногда предприятия могут прибегать и к услугам фирм, располагающих и специалистами, и набором методических программ оценки применительно к самым разнообразным задачам ее проведения.

Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала представлена на рис. 1.

|  |
| --- |
| Комплексная оценка персонала управления |
| Содержание оценки |
| Оценка кандидатов на вакантную должность (отбор персонала) |  | Текущая периодическая оценка (аттестация персонала) |
|  |  |  |
| Оценка деловых и личностных качеств |  | Оценка качества труда |  | Оценка результатов труда |
|  |  |  |  |  |
| Критерии |  | Измерение оценка труда по времени |  | Непосредственные результаты |
| Объекты |  | Оценка сложности труда |  | Косвенные результаты |

Рис. 1. Структура комплексной оценки персонала

Сущность деловой оценки имеет две трактовки, одна основана на принципе соизмерения затрат на персонал и результатов его труда, отдачи, вторая – на принципе соизмерения требований должности к специалисту и качеств специалиста. Это очень сложная социально-экономическая проблема, рассмотрение которой требует специального анализа.

Чем более объективны и точны способы измерения оценки, тем ближе оптимизация соотношения затрат и результатов. Систематическая, хорошо организованная оценка персонала является важным инструментом его развития и выполняет следующие задачи:

* установление функций работника в организации, выбор его места в организационной структуре;
* разработка программы профессионального и служебного перемещения работников;
* определение способов стимулирования труда;
* содействие решению конфликтных ситуаций, установление обратных связей с работником по организационным, профессиональным и другим вопросам;
* обеспечение рационального использования персонала и повышение эффективности работы всей организации.

Порядок разработки программы деловой оценки кадров можно представить следующим образом. Вся работа состоит из трех этапов: прежде всего определяется содержание оценки, затем решаются задачи, связанные с методикой оценки, и в завершение – с процедурой оценки.

1 этап – содержание оценки.

Здесь прежде всего следует найти ответ на вопрос «Что мы собираемся оценивать?»: личные качества работника, его труд или результаты труда[[4]](#footnote-4).

Далее необходимо установить, должны ли эти оценки быть независимыми друг от друга (только личные качества работника, только результаты труда) или составлять некую систему, и какую именно: в виде одного комплексного показателя или в виде набора показателей.
Ответы на поставленные вопросы имеют принципиальный характер, так как определяют всю последующую работу по конструированию системы показателей оценки, выбор источников необходимой информации и т.д.
Если стоит задача оценки личных качеств работника, то необходимо определить, какие качества выбрать из большого их перечня, какие считаются основными для работника, занимающего ту или иную должность, или характерными для определенной категории работников, помогут л и выбранные качества достаточно объективно оценить количественно всех работников с использованием одной и той же методики (в отношении отобранных качеств, являющихся общими для всех) или для каждой группы работников набор качеств должен быть своим и т.д.

Оценка труда может быть выполнена также с различных позиций, поскольку может охватывать (отражать) сам процесс труда по его внешним признакам (работа, простой, перерыв и т.д.), оценку затрат труда и оценку его сложности. Каждый из подходов имеет право на существование, ставит свои целевые задачи и позволяет получить рекомендации по повышению его эффективности. Выбор того или иного подхода зависит прежде всего от целей оценки[[5]](#footnote-5).

При акцентировании внимания в ходе оценки на результатах труда необходимо иметь четкое представление о том, какие результаты подвергаются оценке, являются ли они следствием личных трудовых усилий конкретного работника (прямая оценка). Если же результаты являются плодом коллективных усилий, то возможно ли использование косвенной оценки труда конкретного работника.

2 этап – методы оценки.

На данном этапе ставится задача определить методы, позволяющие:

* выявить наличие тех или иных элементов, составляющих содержание оценки. Здесь требуют своего решения проблемы информационного характера (программа, методы сбора и обработки информации);
* измерить величину (или степень наличия) того или иного элемента с помощью конкретных показателей (можно ли количественно выразить, например, наличие того или иного качества у работника, с помощью каких показателей, как измерить степень наличия данного качества, как соизмерять различные показатели для получения общей характеристики работника и т.п.).

3 этап – процедура оценки.

Здесь решаются вопросы о месте и частоте проведения оценки, о людях, проводящих ее, о том, какой период работы охватывать, какие понадобятся технические средства для сбора и обработки данных, как будут оформлены и использованы результаты оценки и др.

Содержание оценки зависит от целей оценки и возможностей получить необходимый материал для проведения самой оценки. В одних случаях ограничиваются оценкой только личных качеств, – но это неполная оценка. В других больше ориентируются на оценку результатов работы. Так, при подборе кадров чаще всего оцениваются личные качества работника. По своей сути это оценка потенциальных возможностей работника, прогноз его будущей работы в коллективе предприятия. Определенный интерес при этом представляют данные о деловых качествах человека на прежней работе (характеристика, опрос мнений бывших коллег по работе) или о результатах его работы в течение испытательного срока. Оценка, даваемая после длительного периода работы, будет по сути оценкой не только потенциальных возможностей работника, но и их использования (например, через степень использования работника по квалификации). Такая оценка позволяет выявить недоиспользование работника по вине предприятия (неудачно сформулированные должностные обязанности, низкий уровень исполнительской дисциплины) и по вине самого работника (стиль работы, неумение отделить в работе главное от второстепенного, низкая мотивация труда, трудовая дисциплина и др.).

Разработка методологии оценки включает: – выделение необходимого и достаточного набора показателей, наиболее адекватно характеризующих наличие деловых и личных качеств у работника, результаты его деятельности, поведения и т.д.:

* алгоритм расчета этих показателей, источники требуемой для расчетов информации;
* обоснование нормативных значений показателей и методики их установления;
* агрегирование информации и предоставление ее в форме, удобной для принятия решений по проведенной оценке.

Ошибки деловой оценки персонала.

Ошибка деловой оценки персонала – неадекватность деловой оценки, вызванная объективным или субъективным несоответствием оценщика или метода оценки предъявляемым требованиям[[6]](#footnote-6).

Существуют следующие типичные ошибки деловой оценки персонала:

* гало-эффект – в широком смысле – влияние общего впечатления о человеке или событии на актуальное восприятие или воспроизведение из памяти его частных характеристик. В управлении персоналом гало-эффект является источником ошибок в оценке личности, когда наблюдатель пользуется лишь первым впечатлением или запоминающейся чертой в оценке индивидуальности;
* ошибка «жесткости» – ошибка деловой оценки персонала, выражающаяся в тенденции к занижению оценки;
* ошибка «мягкости» – ошибка деловой оценки персонала, выражающаяся в тенденции к завышению оценки;
* ошибка «нимба» – ошибка деловой оценки персонала на основе положительного или отрицательного общего впечатления;
* ошибка «экстремальности» – ошибка деловой оценки персонала, объединяющая тенденции к занижению и завышению деловой оценки;
* ошибка приоритетности – ошибка деловой оценки персонала на основе предпочтения, отдаваемого оценщиком одному или нескольким качествам сотрудника и влияние этих предпочтений на общую оценку;
* ошибка пристрастия – ошибка деловой оценки персонала на основе личного пристрастия оценщика, которое влияет на оценку больше, чем качество работы;
* ошибка усреднения – ошибка деловой оценки персонала, выражающаяся в тенденции к преимущественной оценке по средним значениям показателей;
* ошибка учета последних событий – ошибка деловой оценки персонала, выражающаяся в тенденции использовать при оценке сотрудника события последнего времени, без учета более широких временных рамок;
* явление ореола – завышение оценки работника под влиянием формальной характеристики.

**1.2 Опыт организации деловой оценки в России и зарубежных странах**

Система оценки кадров в нашей стране и за рубежом существенно отличается, и прежде всего – отношением к человеческим ресурсам в принципе. Ведь у нас до сих пор господствуют технократические воззрения на процесс производства, где человеческим ресурсам отводится, если не совсем второстепенная, то ни в коем случае и не главенствующая роль. Правящие круги ведущих капиталистических стран рассматривают перестройку работы с персоналом как одну из неотложных задач. Результаты оценки персонала активно используются при проведении профессиональной подготовки, принятии решений о выплате вознаграждений, новых назначениях, повышении или понижении в должности, увольнении. Процедуры деловой оценки персонала постоянно совершенствуются. Например, можно выделить такие особенности оценки кадров на предприятиях Японии:

* господство социальной философии производства, направленной на человека;
* достаточно жесткая связь результатов оценки работников с оплатой труда и премированием;
* регулярность и всеобщность оценки;
* использование количественных методов (бальной системы).

Оцениваются обычно результаты работы (достижения), способности, характер работника, его адаптация в данной должности. Характерно при этом, что при решении материального стимулирования приоритет отдается результатам работы, а при решении вопросов продвижения по службе, расстановки кадров и повышения квалификации предпочтение получают способности и характер. Наиболее распространены такие методы оценки, как метод оценки сравнением, шкалой, подробным описанием личности, нормативом работы, комплексный метод оценки, метод самооценки. В целом используются как стандартизированные портретные характеристики качеств работников, так и количественный подход к выражению этих характеристик.

В последние годы существенно меняются процедуры оценки кадров, к ним все шире привлекаются сами работники. Исследования, проведенные в корпорации «Дженерал электрик» выявили следующее: около 90% руководителей и 86% подчиненных полагают, что «самооценка» в обязательном порядке должна учитываться как составная часть оценки в целом. Это, по мнению опрошенных, повысит ее эффективность, вовлечет работников в процесс управления.

Опыт США показал, что распространенными стали методы собеседований (4/5 фирм), 2/3 фирм пользуются наведением справок и около 1/3 услугами центров оценок.

Укрупненная классификация методов оценки персонала

В отечественной и зарубежной практике управления персоналом все методы оценки условно разделяются на три группы:

1) количественные; 2) качественные; 3) комбинированные.

Количественные методы показывают числовые характеристики качеств работника. Наиболее простыми среди них являются использование коэффициентов и баллов. Метод коэффициентов применяется, как правило, для текущих оперативных оценок деловых качеств, либо для коррекции общей оценки. Например, для учета образования, стажа, возраста работников при оценке их деловых качеств можно рассчитать коэффициент профессиональной перспективности по формуле:

К=У (1+С/4+В/18), (1)

где

У – оценка уровня образования, которая составляет:

0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,50 – для лиц со средним образованием;

0,65 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

0,8 – для лиц с высшим образованием (непрофильное);

1,0 – для лиц с высшим образованием (профильное);

С – стаж работы по специальности;

В-возраст. За верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин – 50

Практика применения данного показателя может быть следующей:

Определим коэффициент профессиональной перспективности работника со средним профессиональным образованием (У = 0,65) в возрасте 36 лет (В = 36), со стажем работы по специальности 8 лет (С=8):

К =0,65 (1 +8/4+36/18) =3,25.

Сравним профессиональную перспективность данного работника с аналогичным показателем молодого специалиста с высшим гуманитарным образованием (У=1) в возрасте 25 лет (В = 25) с двухгодичным стажем работы по специальности (С = 2):

К=1 (1 +2/4+25/18) =2,89

Понятно, что по данному показателю предпочтение следует отдать первому работнику.

Для расчета оценки деловых свойств работника в баллах в качестве эталона измерения чаще всего используются шкалы трех типов – номинальные, ранговые и интервальные.

1. Номинальная шкала используется только для того, чтобы отнести работника к определенному классу, например по полу, месту рождения и другим анкетным данным. Индивидууму присваивается одно из нескольких буквенных или числовых значений: М или Ж; 1 или 2; 0, 10 или 20. При этом используется лишь та особенность чисел, что одно число отличается от другого (неважно на сколько).

2. Ранговая шкала основана на полном упорядочении качеств персонала по степени их предпочтительности. Один из вариантов шкалы приведен в табл. 1.

##### Таблица 1. Показатели ранговой шкалы при оценке деловых качеств работника

|  |  |
| --- | --- |
| Степень проявления качеств работника | Оценка в баллах |
| 1. Качество не проявляется2. Качество проявляется редко3. Средний уровень проявления качества4. Проявляется часто, за некоторым исключением5. Проявляется систематически, всегда | 12345 |

Ранжирование, как правило, выполняют специалисты – эксперты. Они определяют ранги – места оцениваемого объекта среди других.

При ранжировании могут проставляться места, например, от 1-го до 5-го, как при подведении итогов спортивных состязаний. Такой подход позволяет упорядочить, проранжировать, рассортировать оцениваемых работников по степени наличия присущего им качества. Мнение эксперта тем более соответствует глубинному пониманию вопроса, чем меньше трудностей испытывает эксперт при оценке персонала. Это тем более существенно, чем длиннее список ранжируемых работников.

Наименьшие трудности и наибольшую основательность имеют результаты оценки, полученные методом парных сравнений. Согласно этому методу эксперт рассматривает не все объекты сразу, а попарно. Задача эксперта существенно упрощается и сводится не к проставлению рангов, а к сравнению каждой пары работников и выбору трех альтернатив: лучше, хуже и одинаково. Способ парных сравнений является разновидностью метода экспертных оценок, применение которого рассмотрим позднее.

3. Интервальная шкала. Она позволяет не только проранжировать оцениваемые качества работников, но и определить, насколько один работник по данному качеству отличается от другого. Допустим, на выполнение сменного задания одному из работников потребовалось 4 ч, другому – 6, а третьему – 7,5 ч. Каковы же различия между уровнями профессионализма этих работников? Видно, что первый выполнил задание на 2 ч раньше, чем второй, и на 3,5 ч раньше, чем третий. Таким образом, интервальная шкала позволяет определить как места (ранги) работников, так и меру количественного различия между показателями их труда.

Качественные методы. В отличие от количественных, качественные методы оценки персонала не имеют установленных эталонов измерения. Наиболее распространенными среди них являются:

1) использование устных или письменных характеристик, описывающих положительные и отрицательные особенности работника, формы их проявления в процессе труда;

2) метод сравнения с лучшим работником данного подразделения или сравнение фактических качеств работника с перечнем желательных качеств;

3) метод биографического описания. Он основан на фактах из биографии работника, его заслугах, поощрениях или наказаниях;

4) метод критических случаев. Здесь обобщаются негативные и позитивные случаи поведения работника в критических ситуациях. В практике указанный метод очень часто дополняет оценку персонала, полученную другими методами;

5) оценка по результатам проделанной работы за определенный период, например за время между двумя очередными аттестациями. При этом могут применяться отчеты работников с комментариями их руководителей;

6) тестирование, т.е. определение уровня знаний и умений персонала с помощью различных тестов;

7) метод коллективного, группового обсуждения. С помощью этого
метода оцениваются знания работника и другие его качества, практические
результаты деятельности, планы работы на перспективу.

При коллективном обсуждении качеств персонала руководитель должен иметь в виду, что оцениваемые работники могут занять оборонительную позицию и увести обсуждение в русло других проблем. В таких сложных ситуациях специалисты-психологи предлагают особые методические приемы. В частности, обсуждение должно быть конструктивным, а его центром должна являться сама деятельность работника;

8) метод самооценок и самоотчетов работников может применяться в качестве самостоятельного либо дополнять метод коллективного обсуждения.

Не останавливаясь специально на комбинированных методах, отметим только, что все они представляют собой разные сочетания количественных и качественных методов и основаны на сравнении требуемых качеств персонала с фактическими.

Выбор метода оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, иногда привлекая профессиональных консультантов. При этом требуется не только знание методов, умение их использовать, но и владение техникой их применения с помощью математико-статистического аппарата и современных информационных технологий.

В ряду этих методов находится метод экспертных оценок. Экспертные оценки (ЭО) отражают опыт, интуицию и знания специалистов относительно анализируемого объекта или явления. Несмотря на субъективность, они содержат полезную объективную информацию. В общем случае под экспертными оценками понимают методы выявления, формализации и обработки неявной, качественной или полуколичественной, субъективной информации, которая может содержаться в мнениях и высказываниях людей. Таким образом, задачей ЭО является количественное описание объекта оценки путем обработки данных, полученных в результате направленного опроса экспертов.

Исследование, проводимое организатором опроса (руководителем либо группой уполномоченных лиц), состоит из нескольких этапов:

* выбор объекта исследования;
* формулирование конкретной цели исследования;
* выбор экспертов, которые должны быть опрошены;
* проведение опроса;
* обработка результатов опроса в очной и заочной форме;
* принятие решения.

Анкеты состоят из вопросов, на которые эксперты должны дать ответ в определенной форме.

Обычно к опросу привлекают специалистов, принадлежащих к возможно большему числу различных направлений или научных школ в исследуемой области. Это позволяет рассмотреть объект экспертизы с различных точек зрения и ограждает от ошибок, связанных с не вполне четкой постановкой задачи. При составлении экспертной группы часто предусматривают возможность взвешивания ответов экспертов согласно их компетентности.

При анализе различных методов обращает внимание на себя тот факт, что авторы не делают существенных различий при проведении оценки результатов работы и оценки деловых и личностных качеств работников. Эти методы перечисляются просто через запятую. Однако, назначение этих методов существенно различается, особенно при отборе приглашенных работников, т. к. при приеме претендента на должность довольно проблематично оценить результаты его работы.

**1.3 Выбор методов анализа организации деловой оценки**

Рано или поздно перед менеджером по персоналу встает задача проведения деловой оценки персонала. Выбирая методы проведения деловой оценки персонала, важно не упускать из виду ее цели, а именно: оценка эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям, а также выявление перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения. Из такого понимания целей деловой оценки логично вытекает деление процедур деловой оценки на две составляющие:

* оценка труда;
* оценка персонала.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить:

* количество,
* качество,
* интенсивность труда.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики[[7]](#footnote-7).

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников. Таким образом, проводятся процедуры, направленные как на оценку результатов труда, так личных и деловых качеств работников, влияющих на достижение этих результатов.

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.

Методы оценки по их характеристике разделяются на качественные, количественные и комбинированные (табл. 2).

Таблица 2. Классификация методов оценки по их характеристикам

|  |  |
| --- | --- |
| Методы оценки | Описание |
| Качественные | Метод анкет.Методы биографического описания.Деловая характеристика.Устный отзыв.Методы сравнения с эталоном.Оценка на основе дискуссии. |
| Количественные | Шкалирование.Альтернативное ранжирование.Попарное сравнение.Заданное распределение оценок.Управления по целям. |
| Комбинированные | Специальные тесты.Методы экспертных оценок.Другие комбинация качественных и количественных методов. |

Перейдем к описанию методов деловой оценки персонала.

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

**Метод сравнения по парам.** В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе. При сравнении по парам эффективно использование Бланка групповой оценки(см. табл. 3).

Таблица 3. Бланк групповой оценки

|  |  |
| --- | --- |
| Фамилии тех сотрудников, кто оценивает | Фамилии тех сотрудников, кого оценивают |
| Иванов | Петров | Сидоров | Козлов |
| Иванов |  |  |  |  |
| Петров |  |  |  |  |
| Сидоров |  |  |  |  |
| Козлов |  |  |  |  |

Инструкция по заполнению бланка: На пересечении отметьте фамилию того сотрудника, который в данной паре Вам кажется наиболее эффективным.

**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[[8]](#footnote-8). Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-бальной шкале: 7 – очень высокая степень, 1 – очень низкая степень. Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности[[9]](#footnote-9).

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

10% – неудовлетворительно

20% – удовлетворительно

40% – вполне удовлетворительно

20% – хорошо

10% – отлично

–

всего – 100%

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

**Метод оценки по решающей ситуации.** Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных ситуациях – «решающих ситуациях». Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется оценке деловых качеств сотрудника[[10]](#footnote-10).

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

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

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

**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.

**Интервью.** Эта методика заимствована отделами по работе с персоналом из социологии[[11]](#footnote-11).

Вот пример плана интервью с целью оценки личности. В интервью важно получить информацию о следующих компонентах и характеристиках личности:

* интеллектуальная сфера;
* мотивационная сфера;
* темперамент, характер;
* профессиональный и жизненный опыт;
* здоровье;
* отношение к профессиональной деятельности
* ранние годы;
* детский сад;
* школа;
* профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное);
* служба в армии;
* отношение к работе на фирме;
* увлечения;
* самооценка возможностей, здоровья;
* семейное положение, отношения в семье;
* формы проведения досуга.

**Метод «360 градусов оценки».** Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель метода – получить всестороннюю оценку аттестуемого[[12]](#footnote-12).

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

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

1. квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
2. психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
3. физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике[[13]](#footnote-13).

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

Данная методика состоит из следующих этапов:

1. деятельность разбивается на отдельные составляющие;
2. определяется результативность каждого вида деятельности в баллах по шкале (например, от-10 до+10), и таким образом определяют степень успеха;
3. составляются три списка работ: те работы, которые удается решить успешно, которые удаются от случая к случаю, и те, которые никогда не удаются;
* выносится заключительная комплексная оценка,
* оценка в самом общем виде заключает следующие четыре действия:
1. выбор оцениваемых качеств, показателей деятельности работника;
2. использование разных методов сбора информации;
3. оценочная информация должна давать комплексное представление о человеке;
4. сравнение реальных качеств сотрудника с требуемыми.

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

**Метод центров оценки.** С помощью этого метода решаются две задачи:

* 1. Выясняются личные и деловые качества работника, (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников).
	2. Определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

Испытание занимает различное время, так, например, для оценки профессионализма мастера достаточно несколько часов, для менеджера невысокого уровня – один день, для менеджеров среднего звена – два-три дня, чуть более для руководителей и управляющих высшего звена[[14]](#footnote-14).

Вот некоторые из используемых для оценки процедур:

* Выполнение управленческих действий. За отводимые на выполнение задания два часа испытуемый должен ознакомиться с некоторыми инструкциями, деловыми бумагами, приказами и другими материалами, необходимыми для отдачи распоряжений по конкретным технологическим, производственным, кадровым вопросам. Так имитируется реальная деятельность фирмы. После окончания двухчасовой работы над заданием с оцениваемым проводится интервью.
* Обсуждение проблем в небольшой группе. Эта процедура позволяет выявить умение работать в группе. Членам группы дается материал, с которым надо ознакомиться, самостоятельно принять решение по заданному вопросу и во время группового обсуждения (40–50 минут) убедить остальных в его правильности. На всех перечисленных этапах испытуемый оценивается наблюдателями в баллах.
* Принятие решений. Испытуемых разделяют на несколько групп (представители конкурирующих фирм). Моделируется работа фирм на протяжении нескольких лет (2–5 лет). Каждый час считается одним годом, в течение которого решается ряд задач. Деятельность каждого испытуемого оценивается экспертами.
* Разработка и представление проекта. Необходимо за 1 час разработать проект плана развития какого-то рода деятельности, который потом защищается перед экспертами.
* Подготовка делового письма. Каждый испытуемый готовит деловые письма по разным вопросам и с разных позиций: отказ, отмена решения, высказывание негативной информации и т.д. Действия оценивают эксперты.
* Иногда практикуется и сравнение результатов экспертной оценки работника с его самооценкой своих личных и деловых качеств. Результаты такого сравнения могут быть очень показательными как для руководства, так и для самого работника.

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

**Метод оценки достижения целей** (Метод управления посредством постановки целей). Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год-полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации.

Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах.

Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов[[15]](#footnote-15).

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

Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы[[16]](#footnote-16).

**2. Анализ организации деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск»**

**2.1 Организационно-хозяйственная характеристика ООО «Транспорт-Нефтегорск»**

Родословная предприятия начинается с 01.03.1959 г., когда АТК НПУ «Чапаевскнефть», расположился в поселке Осинки Безенчукского района. В этом же месяце началась переброска транспортной техники, а значит и обслуживающего персонала в поселок Ветлянка, где и обосновалось будущее УТТ. Цель – быстрейший ввод нового Кулешовского месторождения нефти в эксплуатацию. Уже в марте – апреле прибыла транспортная техника, автобусы, самосвалы и трубовозы, т.е. та, которая была необходима для перевозки людей и обустройства нефтяных скважин. Люди летали на работу на АН-2.

Поселок Ветлянка представлял собой временный плацдарм для освоения Кулешовского месторождения. В 1972 г. претерпев очередное переименование и значительное укрупнение, путем передачи транспортной техники и перевода работников из НГДУ «Богатовскнефть» транспортное предприятие перебазируется в поселок Нефтегорск и до 1975 г. носит название автотранспортная контора объединения «Куйбышевнефть». С этого времени быстрыми темпами осуществляется строительство производственных цехов, боксов для хранения техники, оснащаются цеха и ремонтные мастерские.

В 1975 г. происходит очередное переименование предприятия. С 06.08.1975 г. оно носит название Нефтегорское управление технологического транспорта. До 1986 г. продолжается капитальное строительство, в 1980 г. достраиваются боксы 5 автомобильных колонн, технический профилакторий, столовая. Одновременно оснащаются цеха ремонтной мастерской.

ООО «Транспорт-Нефтегорск» учреждено 20 июля 1998 г. на заседании Совета директоров ОАО «Самаранефтегаз» с уставным капиталом 8400 руб., в соответствии с Федеральным законом от 08.02.98 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Постановлением Администрации Нефтегорского района Самарской области №496 от 31.07.1998 г. ООО «Транспорт-Нефтегорск» зарегистрировано по адресу: 446600 Самарская область, г. Нефтегорск, ул. Промышленности, 21.

26.12.2000 г. Обществом заключен договор №4-ЦПУ на передачу полномочий исполнительного органа – ООО «ЦПУ «Самара».

Уставный капитал Общества составляет 1 324 000 (Один миллион триста двадцать четыре тысячи) руб., ООО «Альциона» – 32%, ООО «Дуома» – 68%.

Организационная структура ООО «Транспорт-Нефтегорск» представлена в прил. 1.

Основной состав работающих на предприятии составляют водители, выполняющие основную производственную программу.

Непосредственно в подчинении управляющего находится главный бухгалтер. На должность главного бухгалтера назначается лицо, имеющее высшее экономическое образование и стаж финансово-бухгалтерской работы не менее пяти лет.

Прием на склад, хранение и выдачу со склада товарно-материальных ценностей производит кладовщик. Кладовщик проверяет соответствие принимаемых ценностей сопроводительным документом, ведет учет наличия на складе хранящихся материальных ценностей и отчетную документацию по их движению.

Операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг, с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность, осуществляет кассир предприятия. В обязанности кассира также входят отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением денежных средств.

Основной задачей инспектора по кадрам является осуществление кадровой работы на предприятии в соответствии со штатным расписанием.

Также управляющий формирует инженерно-техническую службу, в состав которой входят технический директор и инженер по безопасности движения.

Инженер по безопасности движения осуществляет работу по обеспечению безопасности движения подвижного состава предприятия в соответствии с нормативной документацией. Инженер по безопасности движения согласовывает свою работу с директором по ОТ, ТБ, который непосредственно осуществляет руководство безопасной деятельностью предприятия.

Диспетчер осуществляет оперативное регулирование движением автотранспорта предприятия и ходом выполнения производственных заданий, подготавливает разнарядку на выпуск автомашин, выполняет оформление и обработку путевых листов водителей.

Основной задачей водителей является осуществление безопасных перевозок, соблюдение правил дорожного движения и безопасности. Водители непосредственно подчиняются начальнику отдела эксплуатации и начальнику колонны.

Механик обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, машин и механизмов, ежедневный контроль технического состояния транспортных средств перед выездом на линию и по возвращению к месту стоянки. Ведет проведение работ по техническому обслуживанию и ремонту транспортных средств силами ремонтных рабочих, состав которых непосредственно подчиняется механику, а через него техническому директору.

ООО «Транспорт-Нефтегорск» – это специализированная транспортная организация, обеспечивающая ритмичную работу предприятий и подсобно-вспомогательных служб ОАО «Самаранефтегаз», прочих предприятий группы «РН-Сервис» и сторонних заказчиков. Краткий обзор заказчиков транспортных услуг представлен в прил. 2.

В составе ООО «Транспорт-Нефтегорск» находится 310 единиц автомобилей и 50 единиц тракторной техники. Характерной особенностью является то, что основной производственный процесс – перевозка грузов и вахт – осуществляется вне её территории. На территории ООО «Транспорт-Нефтегорск» выполняются вспомогательные процессы, связанные с обеспечением готовности подвижного состава к перевозочной работе.

Основной целью ООО «Транспорт-Нефтегорск» является получение прибыли и развитие предприятия через удовлетворение требований заказчика.

Для примера приводятся некоторые данные за 2005 год (последние данные не приводятся, так как представляют коммерческую тайну). Основные показатели деятельности ООО «Транспорт-Нефтегорск» за указанный год представлены в табл. 4.

Таблица 4. Основные показатели деятельности ООО «Транспорт-Нефтегорск» за 2005 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид услуг | Объем услугв натуральныхпоказателях,тыс. м/час. | Доход,тыс. руб. | Средняястоимостьуслуг,руб./ м-час. |
| Услуги спецтехники | 552,6 | 184445,9 | 333,78 |
| Вахтовые перевозки | 249,6 | 59238,4 | 237,33 |
| Грузовые перевозки | 250,8 | 81032,7 | 323,10 |

Видами деятельности ООО «Транспорт-Нефтегорск» являются:

• Транспортно-технологическое обслуживание организаций добычи, бурения, строительства и обустройства месторождений нефти и газа;

• Осуществление перевозок грузов во внутриобластном и междугородном сообщении;

• Осуществление перевозок опасных грузов во внутриобластном и междугородном сообщении;

• Осуществление перевозок пассажиров во внутриобластном и междугородном сообщении;

• Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, оборудования для нефтяной и газовой промышленности;

• Эксплуатация объектов котлонадзора и подъемно-транспортных механизмов и сооружений (ППУ, краны, цистерны, заливочные агрегаты и т.д.);

• Техническое обслуживание и ремонт газового оборудования: промышленных агрегатов и средств контроля и защиты;

• осуществление внешнеэкономической деятельности;

• оказание социальных услуг;

• оказание платных услуг населению по перевозке грузов и пассажиров, техническому обслуживанию и ремонту транспортных средств частных лиц;

• производство товаров народного потребления;

• торгово-коммерческая деятельность;

• организация общественного питания;

• организация и проведение подготовки и повышения квалификации кадров;

• проведение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну;

• охрана производственных объектов.

ООО «Транспорт-Нефтегорск» является юридическим лицом со статусом коммерческой организации согласно законодательству РФ, и действует в целях извлечения прибыли посредством осуществления предпринимательской деятельности.

Стоит оговориться, что лицензия на ТО (Техническое обслуживание) приобретена с целью получения дополнительных доходов, но в настоящее время дает менее 1% доходов от общей суммы доходов. В связи с этим хотелось бы остановиться на основных видах деятельности, для реализации которых было создано наше предприятие, а именно оказание автотранспортных услуг.

Для выполнения производственной программы предприятию ООО «Транспорт-Нефтегорск» исполнительным органом ООО «ЦПУ-Самара» были утверждены единые тарифы на услуги автотранспорта.

Документ разработан с целью: обеспечения унифицированной базовой ценой на оказание транспортных услуг сервисных предприятий для определения договорной цены с заказчиками ОАО «Самаранефтегаз», курируемыми предприятиями ООО «ЦПУ «Самара», прочими предприятиями группы ПК «ЮКОС» и сторонними предприятиями, а также обеспечения едиными параметрами и единой нормативной базой по расходу ГСМ, шин, запасных частей и материалов на выполнение ТО и ТР при разработке тарифов на транспортные услуги.

В 2005 году ООО «Транспорт-Нефтегорск» работало по единым тарифам на спецтехнику и другие услуги, выполняемые автомобильным транспортом, разработанные ООО «ЦПУ «САМАРА»». Целью введения единых тарифов послужило приведение политики по ценообразованию к единой методике по всем транспортным предприятиям, входящим в состав ООО «ЦПУ «САМАРА»».

Важной проблемой ООО «Транспорт-Нефтегорск» является совершенствование системы тарифов. На протяжении всего 2005 года происходил рост цен на бензин и другие нефтепродукты, не решена проблема финансирования недополученных в доходах имущественных платежей. Все это определяет тенденцию к росту тарифов, их постоянному пересмотру, и ежеквартальному заключению дополнительных соглашений с нашими заказчиками.

Тарифы установлены в зависимости от марки автомобиля и за 1 машино-час (м.час) и 1 км. пробега по всем видам техники, за исключением тракторов. По тракторам тариф применяется за 1 машино-час.

Формирование производственной программы осуществляется на основании договоров на автотранспортные услуги. Учет автоуслуг производится на основании путевых листов. Учет доходов по заказанным автоуслугам производится на основании договоров-заказов.

Технико-экономические показатели предприятия ООО «Транспорт-Нефтегорск» за 2005 год представлены в табл. 5 (последние данные не приводятся, так как представляют коммерческую тайну).

Таблица 5. Технико-экономические показатели ООО «Транспорт-Нефтегорск»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Единица измерения | Величина показателя |
| **Объем работ:** |  |  |
| Пассажирские перевозки | Тыс. руб. | 59238,4 |
| Услуги спецтехники | Тыс. руб. | 184445,9 |
| Грузоперевозки | Тыс. руб. | 81032,7 |
| **Себестоимость:** |  |  |
| Пассажирские перевозки | Тыс. руб. | 58666,0 |
| Услуги спецтехники | Тыс. руб. | 185320,0 |
| Грузоперевозки | Тыс. руб. | 79287,5 |
| **Фонд оплаты труда** | Тыс. руб. | 90851,3 |
| **Среднемесячная зарплата:** | Руб. | 9167,1 |
| АУП | Руб. | 12129,1 |
| Водители | Руб. | 9131,6 |
| Вспомогательные рабочие | Руб. | 7970,9 |

ООО «Транспорт-Нефтегорск», являясь предприятием сервисного блока ООО «РН-Сервис», оказывает транспортные услуги специализированным, грузоперевозящим и пассажироперевозящим транспортом.

Транспортные услуги оказываются ОАО «Самаранефтегаз» ЮГМ, предприятиям входящим в НК «Роснефть», а также сторонним предприятиям, осуществляющим свою деятельность на территории Самарской и Оренбургской областей.

Основным «Заказчиком» транспортных услуг является ОАО «Самаранефтегаз» ЮГМ, оставшийся объем выполняемых транспортных работ распределяется исходя из условий приоритетности среди «Заказчиков», которые являются «Подрядчиками» услуг ОАО «Самаранефтегаз» и работают по направлениям оказываемых услуг:

– оказание услуг по ТКРС;

– глушение и химическая обработка скважин;

– энергетическое снабжение объектов;

– бурение нефтяных скважин;

– обустройство месторождений;

– вышкомонтажное строительство;

– строительство объектов нефтедобычи;

– рекультивация почв и ликвидация аварий;

* прочие услуги.

В своем регионе ООО «Транспорт-Нефтегорск» является монополистом по оказанию транспортных услуг для ОАО «Самаранефтегаз» ЮГМ спецтехникой, пассажироперевозящей техникой, по остальным «Заказчикам» имеет до 50% доли рынка транспортных услуг.

Направления развития бизнеса по оказанию транспортных услуг. По результатам проведенных ООО «Транспорт-Нефтегорск» маркетинговых исследований по оказанию транспортных услуг можно сделать выводы:

1. Наиболее востребованными транспортными средствами в данном сегменте на рынке транспортных услуг является специализированная техника. ООО «Транспорт-Нефтегорск» является монополистом по оказанию услуг специализированной техникой для ОАО «Самаранефтегаз» ЮГМ в Самарской области. Следовательно, главным направлением развития предприятия в названном сегменте рынка должно быть жесткое следование за потребностью «Заказчика» ОАО «Самаранефтегаз». На территории Оренбургской области предприятие является конкурентом для транспортных предприятий региона в узких сегментах рынка по оказанию транспортных услуг (обеспечение технологических процессов). Основной задачей для предприятия на данном направлении является удержание доли рынка и ее расширение за счет ввода в регион дополнительной техники в виде специализированных звеньев по выполнению конкретных технологических операций (звено по перевозке бригадного имущества, звено по глушению скважин и т.д.).
2. Услуги ООО «Транспорт-Нефтегорск» являются в достаточной степени конкурентоспособными, за счет оптимального соотношения: качество услуг – стоимость услуг – безопасность услуг. Однако, учитывая предельный возраст парка техники, обеспечивающей грузовые и пассажирские перевозки, имеется угроза со стороны небольших частных предприятий. У которых появляется возможность проникновения на рынок транспортных услуг, используя возникшую ситуацию (отказываясь от содержания управленческих аппаратов, баз и т.д., и имея преимущество – более низкую себестоимость услуг) могут потеснить ООО «Транспорт-Нефтегорск» с рынка в ближайшем будущем по направлениям грузо- и пассажиро – перевозкок.
3. Таким образом, необходимо опережающими темпами заниматься развитием предоставления услуг спецтехникой, по возможности захватывая новые объемы на рынке, для чего необходимо:
* Обновление физически изношенного и морально устаревшего парка спецтехники (Полный износ парка СПТ составляет 75%);
* Обновление физически изношенного и морально устаревшего парка грузо- и пассажиро – перевозящего (Полный износ парка составляет 90%);
* Предусмотреть в бюджете статью капитального ремонта СПТ;
* Предусмотреть в бюджете лимит запасных частей в расчёте на пробег и на наработку верхнего оборудования СПТ и тракторной техники, учитываемую в мото-часах;
* Необходимо проводить ежеквартальный анализ эффективности по видам техники. Повсеместно отказываться от ее низкорентабельных видов.

В ООО «Транспорт-Нефтегорск» существуют и определённые проблемы в движении кадров, в частности – весьма большая текучесть кадров. Об этом свидетельствуют данные прил. 3 (Динамика текучести кадров), данные прил. 4 и 5 (Анализ текучести кадров) и прил. 6 (Портрет уволившихся). Так, в 2007 г. текучесть кадров составила 15%. Всё это накладывает определённый отпечаток и на проблему подбора и деловой оценки персонала.

В условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций.

**2.2 Организация деловой оценки персонала в системе управления персоналом ООО «Транспорт-Нефтегорск»**

Цель организации деловой оценки персонала – определение соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития ООО «Транспорт-Нефтегорск».

Персонал организации является довольно многочисленным и включает в себя 3 больших категории: административно-управленческий персонал, водители, вспомогательные рабочие (см. табл. 6).

Таблица 6. Данные о персонале ООО «Транспорт-Нефтегорск»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Контингент | Единица измерения | Величина показателя |
| Административно-управленческий персонал | Чел. | 91 |
| Водители | Чел. | 572 |
| Вспомогательные рабочие | Чел. | 111 |

Сделаем анализ состояния организации деловой оценки персонала и существующей методики организации деловой оценки.

Из схемы организации деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск» видно, что оценка персонала направлена на мотивацию персонала, обучения и формирование кадрового резерва.

В отношении замещения вакантной должности специалиста или руководителя, в целом, выделяются следующие этапы:

• разработка требований к должности. В результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для указанной работы;

• широкий поиск претендентов. Ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

• проверка кадровой службой претендентов с использованием ряда формальных методов с целью отсева худших;

• отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур. Обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровой службы и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы, в принципе, должны быть укомплектованы профессиональными психологами, чтобы использовать самые современные методы (но в ООО «Транспорт-Нефтегорск» штатного психолога нет).

Непосредственный руководитель, а иногда и более широкий круг руководителей участвуют в отборе на начальном и заключительном этапах. Им принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию этим требованиям придается большое значение.

Анализ опыта ООО «Транспорт-Нефтегорск» показывает, что здесь используются следующие основные принципы организации деловой оценки персонала:

* предметность оценки,
* объективность,
* перспективность,
* комплексность,
* реализация обратной связи,
* периодичность,
* простота.

Источники оценок работника в ООО «Транспорт-Нефтегорск»:

* клиенты / потребители,
* руководитель / менеджер,
* самооценка «Я»,
* коллектив.

В ООО «Транспорт-Нефтегорск» используют следующие виды деловой оценки персонала:

* аттестация,
* ассессмент,
* оценка методом 360°.

Аттестация является одной из функций управления персоналом, направленной на определение уровня эффективности выполнения трудовых функций.

Целью аттестации является повышение эффективности и качества труда путем определения уровня квалификации руководителей и специалистов ООО «Транспорт-Нефтегорск» и выдачи рекомендаций по дальнейшему использованию их знаний, умений и навыков в производственной деятельности.

Основными задачами аттестации являются:

* установление соответствия сотрудников занимаемым должностям;
* оценка результатов выполнения сотрудниками должностных обязанностей, профессионального развития, обучения сотрудников за истекший аттестационный период постановка задач развития на предстоящий аттестационный период;
* выявление перспективных сотрудников для выдвижения в кадровый резерв;
* стимулирование деятельности сотрудников;
* обеспечение возможности кадрового планирования.

Аттестации подлежат все руководители и специалисты, постоянно работающие в ООО «Транспорт-Нефтегорск» по трудовому договору.

Плановая аттестация сотрудников проводится не реже одного раза в 3 года.

Внеплановая аттестация в отдельных подразделениях ООО «Транспорт-Нефтегорск» может быть организована в связи с производственной необходимостью (структурные изменения, инициатива руководителя самостоятельного структурного подразделения и т.п.).

Аттестации не подлежат:

* сотрудники, проработавшие в занимаемой должности менее 1 года;
* молодые специалисты в течение 3-х лет после окончания учебного заведения;
* беременные женщины.

Женщины, находящиеся в отпуске по беременности или уходу за ребенком, подлежат аттестации не ранее, чем через 1 год после выхода на работу.

Контроль за соблюдением порядка проведения аттестации осуществляет Отдел планирования и мотивации персонала.

Следует отметить, что бланки для проведения аттестации разработаны недолжным образом, оценка работника осуществляется по бальной системе (см. Приложение). Это в свою очередь негативно отражается на результатах аттестации.

В ООО «Транспорт-Нефтегорск» ассессмент используется для формирования кадрового резерва топ-менеджеров.

С учётом этого всё чаще оценка проводится методом ассессмент-центра:

* участники оцениваются на соответствие профилям успеха,
* оценка проводится с помощью моделирования ситуаций, приближенных к рабочим,
* для оценки используются структурированные бланки наблюдения,
* в роли оценщиков выступают консультанты и эксперты компании.

Для проведения ассессмент-центра определяется провайдер, по принципу «цена-качество».

Цель оценки 360° – получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах.

Основными задачами оценки на 360° являются:

* формирование кадрового резерва;
* выявление потребности в обучении;
* оценка результатов обучения;
* создание планов индивидуального обучения;
* коррекция поведения.

Оценке по системе 360° в ООО «Транспорт-Нефтегорск» подлежат руководители среднего звена и топ-менеджеры.

В роли оценщиков выступают:

* непосредственный руководитель – оценка непосредственным руководителем своего подчиненного на соответствие функциональным обязанностям, качества выполнения планов и поставленных задач;
* руководители смежных подразделений – оценка коммуникационных качеств руководителя, интегрированность в управленческую команду, полезность и эффективность выполнения функции для смежных подразделений.

В ООО «Транспорт-Нефтегорск» подчиненные участие в оценке 360° не принимают, т. к. оценка проходит при очной встрече. Подчиненные не готовы давать объективную оценку своим руководителям, т. к. боятся быть опознанными по своим ответам. Практика показала, что выгоднее не привлекать подчиненных к оценке руководителей в варианте очной встрече, т. к. должного результата это не приносит, нужны другие варианты, прежде всего, – в компьютерном варианте.

Опрос непосредственного руководителя и руководителей смежных подразделений проводится при помощи опросника при очной встрече, исходя из профиля компетенций кадрового резерва, который разработан специалистами Отдела по планированию и мотивации персонала ООО «Транспорт-Нефтегорск».

Анализ выполнения этапов организации деловой оценки персонала.

Анализ выполнения этапов аттестации.

Отдел планирования и мотивации персонала формирует график проведения аттестации и список аттестационных комиссий, готовит проект приказа о проведении аттестации и представляет их для согласования заместителю управляющего по персоналу и в профсоюзную организацию.

По предоставлению заместителя управляющего по персоналу после согласования профсоюзной организацией управляющий издает Приказ о проведении аттестации, которым утверждаются ее график и состав аттестационных комиссий.

Не позднее, чем за один месяц до срока проведения аттестации секретарь аттестационной комиссии доводит график проведения аттестации до сведения сотрудников, подлежащих аттестации, под роспись.

На каждого сотрудника, подлежащего аттестации, готовятся следующие документы:

* отчет аттестуемого сотрудника – предоставляется для ознакомления непосредственному руководителю;
* производственная характеристика – готовится непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника после ознакомления с отчетом.

Не позднее, чем за две недели до срока проведения аттестации документы на каждого сотрудника должны быть переданы секретарю аттестационной комиссии.

Проведение аттестации возлагается на аттестационные комиссии, которые являются профессионально ориентированными.

В состав аттестационной комиссии включаются представители Управления планирования персонала, профсоюзной организации, представители Управляющей компании – эксперты по направлениям деятельности.

В заседании комиссии участвует не менее 2/3 от числа членов аттестационной комиссии.

На заседании аттестационной комиссии присутствует руководитель аттестуемого сотрудника.

Аттестационная комиссия рассматривает документы, заслушивает аттестуемого сотрудника и его руководителя.

Оценка служебной деятельности сотрудника основывается на его соответствии квалификационным требованиям должности, определении его участия в решении поставленных перед подразделением задач, сложности выполнения им работы, ее результативности исходя из оценки аттестуемого непосредственным руководителем.

По результатам изучения документов и собеседования аттестационная комиссия выносит одно из следующих решений:

* соответствует занимаемой должности;
* соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией в комиссии через шесть месяцев;
* не соответствует занимаемой должности.

Решение аттестационной комиссии принимается открытым голосованием в отсутствие аттестуемого сотрудника и его руководителя. Результаты голосования определяются простым большинством.

Анализ выполнения этапов ассессмент-центра

Для проведения ассессмент-центра определяют задачи оценки и методом тестирования, определяют сотрудников, которых будут оценивать.

Осуществляется поиск провайдера для проведения ассессмент-центра.

Профиль компетенций кадрового резерва разрабатывается сотрудниками Отдела планирования и мотивации персонала ООО «Транспорт-Нефтегорск». Этот профиль компетенций предоставляется провайдеру, по этим компетенциям проводится ассессмент-центр (см. прил. 7).

Оценка «на 360°»

Первый этап – подготовка к проведению оценки – определятся руководитель, которого будут оценивать. Разрабатывается опросник на базе IT-технологий.

Второй этап – сбор информации – опросники предоставляются непосредственному руководителю и руководителям смежных подразделений, для проведения оценки.

Третий этап – анализ информации – анализируются полученные данные в результате оценки.

Заключительный (четвертый) этап – предоставление обратной связи и рекомендаций для руководителя.

Анализ результатов проведения деловой оценки

В течение последних 6 лет вместо аттестации руководителей и специалистов в качестве метода оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорске» чаще применялся ассессмент. Однако в 2006 г. предприятие вернулось к проведению аттестации: было разработано Положение об аттестации, проведен пилотный проект по оценке 13 руководителей.

В результате заседания аттестационных комиссий в марте 2006 г. все аттестуемые были признаны соответствующими занимаемым должностям, некоторые из них получили рекомендации относительно совершенствования результативности труда.

Кроме того, по итогам обсуждения производственных вопросов в ходе аттестации руководителей была создана и выполняется Программа мероприятий по улучшению работы подразделений ООО «Транспорт-Нефтегорск».

Результаты деловой оценки работников ООО «Транспорт-Нефтегорск» используются при решении следующих задач:

* оценка и анализ кадровой ситуации (формирование кадрового резерва);
* выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли конкретного работника;
* сравнительная оценка работников (например, при оптимизации численности персонала – для выявления «лишних» сотрудников»);
* разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств работника, развитие его компетенций;
* разработка личностно-ориентированной системы мотивации и оплаты труда.

Деловая оценка персонала выступает в качестве обратной связи с руководством, по ее результатам оценивают, в том числе, эффективность реализуемой кадровой политики, системы управления персоналом и т.д.

Анализ практики показывает следующие проблемы деловой оценки административно-управленческого персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск»:

1. Не проводится оценка технических компетенций. Кадровый резерв формируется только на основании менеджерских компетенций.
2. В сложившейся ситуации ООО «Транспорт-Нефтегорск» не может себе позволить полный охват групп на ассессмент, т. к. ассессмент-центр стоит очень дорого.
3. Не осуществляется обновление результатов предыдущих оценок.
4. Ассессмент не дает информации о применении полученной информации в работе.
5. Недостатки аттестации:
* сравнительно высокая субъективность оценок, которые в значительной степени зависят от личности непосредственного руководителя и его отношения к сотруднику. Слабое влияние членов аттестационной комиссии на результаты аттестации, так как члены аттестационной комиссии не всегда достаточно знают всех сотрудников и, в основном, опираются на мнение руководителя подразделения;
* небольшие возможности сотрудника влиять на результаты аттестации;
* Оценочные бланки предусматривают лишь балльную оценку.
1. В оценке на 360° подчиненные участие не принимают.
2. Проводится оценка только менеджерских качеств. Предприятие является техническим, поэтому необходимо проводить оценку и технических компетенций.

Анализ кадров и оргструктуры, обеспечивающих организацию и проведение деловой оценки.

В ООО «Транспорт-Нефтегорск» организацией и проведением деловой оценки занимается Отдел планирования и мотивации персонала.

Отдел планирования и мотивации персонала является структурным подразделением Управления по работе с персоналом ООО «Транспорт-Нефтегорск» (см. прил. 1).

Основными направлениями деятельности Отдела по планированию и мотивации персонала являются:

* участие в разработке стратегии кадровой политики, в планировании кадровых процессов, в планировании трудовых ресурсов;
* организация работы с кадровым резервом;
* организация работы по внутренней и межрегиональной ротации;
* организация работы по бюджету социальных и кадровых программ ООО «Транспорт-Нефтегорск»;
* организация работы по оценке сотрудников ООО «Транспорт-Нефтегорск»;
* организация проведения мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры;
* проведение исследований и мониторинг по вопросам социальной проблематики.

Основной задачей отдела планирования и мотивации персонала является проведение корпоративной политики в области планирования и использования трудовых ресурсов, а также средств, выделенных в рамках бюджета социальных и кадровых программ.

В соответствии с основной задачей на отдел планирования и мотивации персонала возлагаются следующие функции:

* Формирование кадрового резерва, планирование его развития и контроль исполнения планов индивидуального развития.
* Организация и проведение оценки персонала (аттестация, тестирование, ассессмент, экспертная оценка и т.п.), анализ результатов и принятие решений о развитии компетенций.
* Участие в составлении программ внутренней и межрегиональной ротации, организация перемещения персонала, планирование и контроль выплат компенсационного пакета.
* Разработка и проведение мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры. Проведение исследований социального характера.
* Формирование бюджета социальных и кадровых программ, контроль и анализ его исполнения.
* Участие в организации и проведении корпоративных мероприятий.

Непосредственной организацией и проведением деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск» занимаются 2 человека.

Выводы по результатам анализа системы управления и состояния деловой оценки персонала в организации.

В ООО «Транспорт-Нефтегорск» существует сравнительно эффективная организационная структура, которая обеспечивает, в целом, скорость и качество работы организации. В том числе имеется и важный отдел планирования и мотивации персонала.

Цель деловой оценки персонала – определение соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития ООО «Транспорт-Нефтегорск».

Принципы деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск»:

* + предметность оценки,
	+ объективность,
	+ перспективность,
	+ комплексность,
	+ реализация обратной связи,
	+ периодичность,
	+ простота.

В ООО «Транспорт-Нефтегорск» используют следующие виды деловой оценки персонала:

* аттестация,
* ассессмент,
* «360°».

Результаты деловой оценки работников ООО «Транспорт-Нефтегорск» используются при решении следующих задач:

* оценка и анализ кадровой ситуации (формирование кадрового резерва);
* выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли конкретного работника;
* сравнительная оценка работников (например, при оптимизации численности персонала – для выявления «лишних» сотрудников»);
* разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств работника, развитие его компетенций;
* разработка личностно-ориентированной системы мотивации и оплаты труда.

Деловая оценка персонала выступает в качестве обратной связи с руководством, по ее результатам оценивают, в том числе, эффективность реализуемой кадровой политики, системы управления персоналом и т.д.

Проблемы существующей организации деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск»:

1. Не проводится оценка технических компетенций. Кадровый резерв формируется только на основании менеджерских компетенций.
2. В сложившейся ситуации ООО «Транспорт-Нефтегорск» не может себе позволить полный охват групп на ассессмент, т. к. ассессмент-центр стоит очень дорого.
3. Не осуществляется обновление результатов предыдущих оценок.
4. Ассессмент не дает информации о применении полученной информации в работе.
5. Аттестация носит преимущественно субъективный характер.

Таким образом, в настоящий момент в ООО «Транспорт-Нефтегорск» организация деловой оценки персонала несовершенна: в оценке руководителей подчиненные не принимают участия, а аттестации зачастую проводятся лишь формально. Исходя из этого, сложно говорить о полной эффективности существующей организации оценки персонала и возникает необходимость ее совершенствования.

**3. Проект совершенствования организации деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск»**

**3.1 Разработка и обоснование проекта совершенствования организации деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск»**

Организацию оценки руководителей «на 360°» можно совершенствовать путем использования информационных технологий при проведении опроса, это позволит сделать опрос анонимным, что в свою очередь даст объективный результат, т. к. подчиненные не будут бояться оценивать своего руководителя. Для этого необходимо провести тендер среди провайдеров с обязательно автоматизированным инструментарием оценки.

В оценке на 360° должны принимать участие: руководитель, которого оценивают, подчиненные, начальство и коллеги по работе.

Использование информационных технологий позволит привлекать к оценке руководителя непосредственных подчиненных. Предлагаемые совершенствования позволят снизить временные затраты на проведение оценки и на обработку результатов, а также дадут более объективный результат.

Следует отметить, что данное совершенствование не лишено недостатков. Главный недостаток – отсутствие невербальной информации. Еще один недостаток – отсутствие возможности дополнения вопросов.

Но главные достоинства перекрывают эти недостатки. Ведь в результате совершенствования организации оценки на 360° возрастет эффективность оценки и ее объективность.

Организацию оценки методом ассессмент-центра можно совершенствовать путем проведения повторного ассессмент-центра. Это позволит получать информацию о применении полученных знаний в работе. Результатом данного совершенствования будет более эффективное и целенаправленное использование средств на обучение.

Т.к. предприятие является техническим, необходимо проводить оценку не только менеджерских качеств, но и технических компетенций. Для этого необходимо провести тендер среди компаний, которые осуществляют оценку технических компетенций. Выбор необходимо делать, ориентируясь на соотношение «цена-качество». Оценка технических компетенций позволит формировать кадровый резерв на основании и менеджерских и технических компетенций.

Совершенствование организации деловой оценки методом аттестации следует начать с совершенствования подхода к ней. К сожалению, в настоящий момент в ООО «Транспорт-Нефтегорск» аттестация носит лишь формальный характер. Важно понимать, что аттестация необходима не только с формальной точки зрения, аттестация определяет меру соответствия работников занимаемой должности, возможность передвижения на новую ступень карьерной лестницы.

Для того, чтобы аттестация была более объективной, необходимо к процессу оценки привлечь коллег. Для этого нужно разработать бланк Оценки сотрудника коллегами. Этот бланк является аналогичным тому, который используется для отчета аттестуемого сотрудника, но с некоторыми дополнениями. Данный оценочный лист требует развернутых ответов. Оценщику предлагается ответить на следующие вопросы:

1. Выполнение функциональных обязанностей. Здесь оценщику нужно написать свое мнение о том, как аттестуемый справляется со своими функциональными обязанностями.
2. Профессиональные знания, навыки и умения, степень их развития. Нужно указать какими профессиональными навыками обладает аттестуемый, насколько они развиты и степень их использования.
3. Качество выполняемой работы, отношение к работе – необходимо оценить качество выполняемой работы аттестуемого, его отношение к работе.
4. Надежность в работе, готовность идти на встречу потребностям фирмы, пожеланиям руководства. Здесь нужно написать, насколько аттестуемый надежен в работе, готов ли он идти навстречу потребностям организации. Это даст понять его отношение к работе.
5. Целеустремленность, способность добиваться результата, не считаясь с личными затратами, переносимыми трудностями – насколько аттестуемый целеустремленный. Способен ли он добиваться результата, не считаясь с личными затратами.
6. Лояльность по отношению к компании, способность поставить интересы компании на первое место, честность – способен ли аттестуемый поставить интересы компании выше своих. Это даст понять преданность аттестуемого компании.
7. Общая удовлетворенность сотрудником – удовлетворенность сотрудником как личностью и специалистом.

С помощью этих вопросов оценщик сможет наиболее точно описать профессиональные и деловые качества оцениваемого сотрудника.

В связи с тем, что к процессу аттестации привлекаются коллеги аттестуемого, необходимо внести некоторые изменения в существующее Положение о порядке проведения аттестации.

Также для совершенствования существующей аттестации в ООО «Транспорт-Нефтегорск» необходимо разработать Регламент организации аттестации в духе регламентации оценочных процедур в ОАО «НК «Роснефть»» (см. прил. 8).

Регламент организации аттестации должен охватывать три основных момента:

1. Подготовка к проведению аттестации.
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

1. Подготовка к проведению аттестации начинается с обеспечения материальной базы, финансирования для проведения аттестации и подготовки помещения. Для проведения аттестации подходит комната для переговоров. Для проведения аттестации необходимо тихое место с нейтральной обстановкой, где можно удобно расположиться и где не будут прерывать. При выборе помещения необходимо быть уверенными, что никто не будет мешать проведению аттестации, никто не будет заглядывать в дверь. Необходимо убедиться, что в комнате будет минимальное количество отвлекающих факторов.

Важное значение для проведения аттестации имеет освещение. Освещение должно быть достаточным для того, чтобы отчетливо видеть собеседника и делать записи. Источник света не должен никому слепить глаза. Это создаст дискомфорт и неприятные ощущения, что в свою очередь негативно скажется на ходе аттестации и, возможно, ее результатах.

Хорошее расположение при проведении аттестации – сидеть рядом за столом заседаний. Такое расположение неофициальное, дружелюбное и удобное с практической точки зрения. В идеале собеседники должны сидеть под углом друг к другу.

Создание благоприятного психологического климата во время проведения аттестации поможет избежать напряжения, что благоприятно скажется на проведении и итогах аттестации.

Подготовка к проведению аттестации содержит разработку Положения о проведении аттестации, в котором описывается цель проведения аттестации.

В Положении представлены инструкции о проведении аттестации для руководителей, проводящих аттестацию, а также для аттестуемых и членов комиссии.

Затем составляется список работников, которые подлежат аттестации, и формируется состав аттестационной комиссии. После формирования аттестационной комиссии происходит ее утверждение.

Следующим элементом подготовки к проведению аттестации является постановка целей аттестации перед аттестационной комиссией и руководителями подразделений.

Далее готовится график проведения аттестации. В графике проведения аттестации указываются:

* наименование подразделения, в котором проводится аттестация;
* дата и время проведения аттестации;
* дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей соответствующего подразделения;
* отзыв (характеристика) непосредственного руководителя;
* не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации в аттестационную комиссию предоставляется отзыв (характеристика) на подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем;
* при каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию предоставляется отзыв (характеристика) о работнике и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

Заключительным моментом в подготовке к проведению аттестации является подготовка пакета документации, необходимой для проведения аттестации, а именно:

* Отчет аттестуемого.
* Производственная характеристика на аттестуемого.
* Оценка аттестуемого коллегами.

2. Проведение аттестации. Главным этапом аттестации является проведение аттестационного собеседования с аттестуемым.

На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, повышения результативности труда.

Организация заседаний аттестационной комиссии представляет наибольшую сложность. Это связано как с необходимостью обеспечения должного уровня подготовки к заседаниям всех членов комиссии, так и с выработкой оптимального регламента проведения самих заседаний.

Регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает представление аттестуемого работника его непосредственным руководителем. В обязанности секретаря аттестационной комиссии входит протоколирование хода заседания.

По итогам аттестации на каждого аттестуемого заполняется заключение аттестационной комиссии и аттестационный лист.

Для обеспечения объективности и обоснованности решений, принимаемых по итогам аттестации, необходимо обеспечить четкое следование регламенту проведения аттестационного собеседования. Стандартный регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает:

1. Представление аттестуемого, которое делает председатель аттестационной комиссии.
2. Заслушивание сообщения непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой профессиональных, деловых и личных качеств работника.
3. Беседа с аттестуемым.

Эти этапы аттестационного собеседования проходят при участии аттестуемого и его непосредственного руководителя. Последующее обсуждение идет без их участия.

1. Обмен мнениями между членами аттестационной комиссии.
2. Заполнение членами аттестационной комиссии аттестационного листа и заключения на работника, прошедшего аттестационное собеседование.

В ходе заседания ведется протокол. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 ее членов. В случае неявки аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия. При неявке аттестуемого без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

3. Подведение итогов аттестации включает подготовку отчетов отдельных аттестационных комиссий по итогам аттестации, подготовку итогового отчета по результатам аттестации и подготовку и утверждение кадровых (административных) решений на основании заключений аттестационных комиссий и комплексного плана мероприятий, направленных на повышение эффективности работы персонала организации.

Рассчитать прямую экономическую эффективность от совершенствования не представляется возможным. Результатом совершенствования организации деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск» будет:

* Более эффективное использование кадровых потенциалов;
* Более высокая мотивация персонала;
* Эффективное и более целенаправленное использование средств на обучение.

Предлагаемые совершенствования позволят правильно организовать аттестацию и сделать ее более объективной.

**3.2 Мероприятия по внедрению проекта совершенствования организации деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск»**

Комплекс мероприятий, направленных на внедрение проекта совершенствования организации деловой оценки персонала в рассматриваемой организации, может быть разделен на этапы. Варианты деления на этапы могут быть различные. Мы берём в качестве главного варианта такое деление: предоценочный, собственно оценочный и послеоценочный этапы.

Этапы внедрения мероприятий, которые необходимы для совершенствования организации деловой оценки персонала, представлены в табл. 7.

Таблица 7. Этапы мероприятий совершенствования организации деловой оценки

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы внедрения мероприятий | Описание основных мероприятий |
| Предоценочный | Разработка бюджета организации деловойоценки.Защита бюджета.Разработка Положений о выборе провайдера для проведения оценки на 360° и ассессмент-центра.Организация тендера с целью выбора провайдера для оценки на 360° и ассессмент-центра.Назначение ответственного за ознакомление специалистов с нововведениями.Ознакомление сотрудников с нововведениями – проведение бесед.Разъяснение сотрудникам необходимости совершенствования оценки. |
| Оценочный | Проведение пилотных проектов деловой оценки персонала. |
| Послеоценочный | Анализ результатов деловой оценки после внедрения усовершенствований. |

Кроме того, мероприятия по совершенствованию организации деловой оценки можно структурировать и по их виду: документационно-информационные, организационные, аналитико-исследовательские (что представлено в табл. 8). При этом отдельные виды мероприятий могут касаться не одного, а более, чем одного, этапов внедрения мероприятий.

Таблица 8. Виды и содержание мероприятий для внедрения совершенствования организации деловой оценки

|  |  |
| --- | --- |
| Вид мероприятий | Описание основных мероприятий |
| Документационно-информационные | Разработка бюджета организации деловой оценки.Разработка Положений о выборе провайдера для проведения оценки на 360° и ассессмент-центра. |
| Организационные | Организация тендера с целью выбора провайдера для оценки на 360° и ассессмент-центра.Назначение ответственного за ознакомление специалистов с нововведениями.Ознакомление сотрудников с нововведениями – это может быть публикация серии статей в корпоративной прессе, информация на сайте компании, проведение бесед и т.д.Разъяснение сотрудникам необходимости совершенствования оценки. |
| Аналитико-исследовательские | Анализ результатов деловой оценки после внедрения усовершенствований. |

Описание некоторых элементов мероприятий, направленных на внедрение совершенствований организации деловой оценки.

Разработка и защита бюджета. Бюджет складывается из затрат, необходимых для организации деловой оценки. Защита бюджета подразумевает обоснование затрат на организацию деловой оценки перед началом.

Разработка Положения о выборе провайдера для оказания услуг оценки на 360° и ассессмент-центра. Данное Положение состоит из четырех пунктов.

1. Общие положения. Здесь говорится о назначении Положения и определяются организации, которые вправе проводить деловую оценку: оценку специалистов вправе осуществлять образовательные учреждения высшего или дополнительного профессионального образования, осуществляющие обучение в области рынка ценных бумаг (далее – образовательные учреждения).
2. Условия заключения договора с провайдером. Условиями заключения договора с провайдером, претендующим на осуществление оценки специалистов, при победе в тендере являются следующие:
* претендент должен являться юридическим лицом, созданным в соответствии с законодательством Российской Федерации;
* наличие у претендента аттестационной комиссии, сформированной не менее чем из 5 членов, и соответствующего документа (Регламента), определяющего порядок работы такой комиссии;
* наличие у претендента программно-технического обеспечения, позволяющего формировать тесты в соответствии с менеджерскими компетенциями;
* наличие у претендента соответствующего документа, регламентирующего проведение оценки для специалистов;
* для заключения договора на оказание услуг претендент, являющийся образовательным учреждением, должен удовлетворять следующим условиям:
	+ 1. осуществление претендентом образовательной деятельности в течение не менее 5 лет, предшествующих подаче документов для получения аккредитации;
		2. проведение деловой оценки персонала методами 360° и ассессмент-центр в крупных компаниях.
1. Порядок участия в тендере. Для участия в тендере претендент предоставляет в ООО «Транспорт-Нефтегорск» следующие документы:
* анкету-заявление;
* копии учредительных документов;
* копию лицензии на право осуществления образовательной деятельности;
* список членов аттестационной комиссии претендента и копию регламента, определяющего порядок работы такой комиссии;
* прайс-лист с расценками.

Решение о заключении договора или об отказе в заключении договора принимается в течение 15 рабочих дней с даты поступления полного комплекта документов.

В случае представления неполного комплекта документов, необходимых для принятия решения об аккредитации, или представления документов, оформленных ненадлежащим образом, ООО «Транспорт-Нефтегорск» возвращает претенденту документы, представленные для получения аккредитации, без рассмотрения в течение 10 рабочих дней с даты их получения.

Проверка программно-технического обеспечения для формирования тестов проводится ООО «Транспорт-Нефтегорск» по месту нахождения претендента в сроки, заранее оговоренные с претендентом. По завершении проверки программно-технического обеспечения составляется заключение о возможности использования претендентом программно-технического обеспечения для формирования тестов.

1. Основания для заключения договора и отказа в заключении договора:
* отсутствие у претендента оценочной комиссии регламента, определяющего порядок работы такой комиссии;
* отсутствие у претендента программно-технического обеспечения, позволяющего формировать тесты в соответствии с менеджерскими компетенциями;
* отсутствие у претендента документа, регламентирующего проведение оценки для специалистов;
* наличие в документах претендента недостоверной или искаженной информации;
* заключение по результатам проверки технической базы, о невозможности использования претендентом программно-технического обеспечения для формирования тестов;
* высокая цена, которая не соответствует выделенным бюджетным средствам.

ООО «Транспорт-Нефтегорск» письменно уведомляет претендента о принятии решения о заключении договора или об отказе в заключении договора в течение 5 рабочих дней с даты принятия соответствующего решения, в случае принятия решения о заключении договора также направляет экземпляр согласованного Регламента.

В случае принятия решения о заключении договора в срок, не превышающий 10 рабочих дней с даты принятия решения о заключении договора, ООО «Транспорт-Нефтегорск» оформляет договор с победившей организацией.

Таким образом, в этой главе мы разработали мероприятия, направленные на совершенствование существующей в ООО «Транспорт-Нефтегорск» организации деловой оценки персонала и мероприятия, направленные на внедрение разработанных совершенствований.

При внедрении предложенных совершенствований мы решим проблемы организации деловой оценки персонала в компании, которые были обнаружены в ходе анализа существующей организации деловой оценки персонала (см. Глава 2, п. 2.2), а именно:

* результаты аттестации будут более объективными;
* кадровый резерв будет формироваться не только по менеджерским компетенциям, но и по техническим компетенциям;
* результаты от оценки методом «360°» будут более полными;
* с проведением повторного ассессмент-центра будет происходить обновление данных об использовании менеджерами полученных знаний.

**Заключение**

В дипломном проекте в соответствии с выбранной целью были определены следующие основные задачи:

* + - 1. Изучить и определить теоретические основы организации деловой оценки персонала.
			2. Проанализировать организацию деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск» – объекте дипломного проектирования.
			3. Разработать и обосновать проект совершенствования организации деловой оценки персонала и мероприятия по внедрению данного проекта в ООО «Транспорт-Нефтегорск».

В процессе решения этих задач были выявлены следующие недостатки:

* Не проводится оценка технических компетенций. Кадровый резерв формируется только на основании менеджерских компетенций.
* Нет обновления результатов, полученных ассессмент-центром, ассессмент-центр не дает информации о применении полученных знаний в работе.
* Аттестация несет субъективный характер.
* В оценке на 360° не принимаю участие подчиненные, что обуславливает неполную оценку менеджера.

В третьей главе дипломного проекта были разработаны мероприятия совершенствования существующей организации деловой оценки, которые способствуют решению намеченных проблем.

Устранение недостатков оценки на 360° предлагается решить с помощью компьютерных технологий, в результате этого подчиненные смогут принимать участие в оценке своего начальника, т. к. оценка будет проходить анонимно. Это даст более объективный и положительный результат.

Обновление данных предыдущих оценок и получение информации о применении полученных знаний в работе можно осуществить при помощи введения повторного ассессмент-центра.

Совершенствование аттестации возможно при помощи подключения к процессу аттестации коллег аттестуемого сотрудника. Для этого разработан специальный оценочный бланк. Это позволит получать более объективную информацию о соответствии сотрудника занимаемой должности.

В процессе совершенствования организации деловой оценки персонала в ООО «Транспорт-Нефтегорск» были разработаны:

* Регламент о проведении аттестации;
* Положение о выборе провайдера для проведения оценки на 360° и ассессмент центра.
* Оценочный бланк аттестуемого коллегами.

Также было предложено усовершенствованное Положение о порядке проведения аттестации руководителей и специалистов ООО «Транспорт-Нефтегорск».

Были разработаны мероприятия по внедрению разработанных совершенствований.

Значимостьдипломного проекта состоит в том, что предложенные совершенствования организации деловой оценки персонала могут быть использованы на практике.

**Список использованной литературы**

Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. М.: Юнити Дана, 2005. – 303 с.

Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – С.-П.: Питер, 2003. – 137 с.

Данилова Е.Н. Механизмы защиты результатов оценки персонала от искажений. <http://www.cfin.ru/mamagment/pepole/dev_val/evalution_protection.shtml>.

Джей Р., Темплар Р. Энциклопедия менеджера. Алгоритмы эффективной работы. – Пер. с англ., 2-е издание. – М.: Альпина бизнес букс, 2005. – 676 с.

Десслер Г. Управление персоналом. – Пер. с англ., 9-е издание. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 349 с.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с.

Кляйнманн М. Ассессмент-центр. Современные технологии оценки персонала. – М.: Гуманитарный центр, 2004. – 128 с.

Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Подбор и оценка персонала, оформление трудовых отношений. – М.: Омега-Л, 2007. 191 с.

1. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 264 с.

Поляков Д. Оценка персонала. <http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/personal_estimation.shtml>.

Стадник А.А. Оценка персонала. – М.: Бегин Групп, 2005. – 150 с.

Технологии кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / Под ред. И.В. Мишуровой. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. – 368 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 260 с.

Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора, оценки персонала. – М.: Управление персоналом, 2003. – 448 с.

Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Современные системы и технологии. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 176 с.

Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2000. – 352 с.

http://www.yukos.ru/121.shtml.

Материалы ООО «Транспорт-Нефтегорск».

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2007. - С. 159. [↑](#footnote-ref-1)
2. Данилова Е.Н. Механизмы защиты результатов оценки персонала от искажений. http://www.cfin.ru/mamagment/pepole/dev\_val/evalution\_protection.shtml [↑](#footnote-ref-2)
3. Десслер Г.. Управление персоналом. – Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – С. 349. [↑](#footnote-ref-3)
4. Стадник А.А. Оценка персонала. – М.: Бегин Групп, 2005. – С. 23. [↑](#footnote-ref-4)
5. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Современные системы и технологии. – М.: Финансы и статистика, 2004. – С. 123. [↑](#footnote-ref-5)
6. Поляков Д. Оценка персонала. http://www.cfin.ru/management/people/dev\_val/personal\_estimation.shtml [↑](#footnote-ref-6)
7. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.. – С. 260. [↑](#footnote-ref-7)
8. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2000. – С.93. [↑](#footnote-ref-8)
9. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – С.-Пб.: Питер, 2003. – С.137. [↑](#footnote-ref-9)
10. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. М.: Юнити Дана, 2005. – С. 217. [↑](#footnote-ref-10)
11. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Подбор и оценка персонала, оформление трудовых отношений. – М.: Омега-Л, 2007. С. 57. [↑](#footnote-ref-11)
12. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора, оценки персонала. – М.: Управление персоналом, 2003. – С. 77. [↑](#footnote-ref-12)
13. Стадник А.А. Оценка персонала. . – М.: Бегин Групп, 2005. – С.79. [↑](#footnote-ref-13)
14. Кляйнманн М. Ассессмент-центр. Современные технологии оценки персонала. – М.: Гуманитарный центр, 2004. – С. 27. [↑](#footnote-ref-14)
15. Десслер Г.. Управление персоналом. – Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – С. 345. [↑](#footnote-ref-15)
16. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – С. 153. [↑](#footnote-ref-16)