**Совершенствование системы оценки работы персонала торгово-производственного холдинга ООО "ВАРНИТОЛ"**

Фролов Владимир Анатольевич

**Введение**

Хозяйственный комплекс Российской Федерации, особенно те его отрасли, которые составляют торговый и производственный сектора, за последнее десятилетие существенно изменился. Рыночные условия функционирования предприятий, обусловленные экономическими отношениями, основанными на частной собственности, предпринимательстве и конкуренции, ставят перед всеми хозяйствующими субъектами первоочередные задачи повышения эффективности управления персоналом и оценки труда его ключевых категорий. Это, в свою очередь, выдвигает новые требования к существующим системам оценки работы персонала с учетом повышения качества рабочей силы, роста его профессионализма, мотивации на высокопроизводительную работу. При этом разработка системы оценки работы персонала становится одной из важнейших составляющих общей системы управления конкретной организации. В этой связи, изучение теории и практики оценки работы персонала является актуальной задачей.

Оценка работы персонала - это "процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства"[[1]](#footnote-1). Оценка работы персонала является составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого в отношении человеческих ресурсов организации.

Цель дипломного проекта исследовать и предложить конкретные мероприятия по совершенствованию системы оценки работы персонала.

Для реализации поставленной цели в дипломном проекте необходимо последовательно решить следующие основные задачи:

- на основе анализа литературы провести теоретическое исследование основных принципов и методов оценки работы персонала. Дать общую характеристику отечественного и зарубежного опыта в этой сфере;

- проанализировать деятельность компании ООО «ВАРНИТОЛ», данные о наличии и движении персонала, основные управленческие принципы организации работы с персоналом; рассмотреть существующие на данном предприятии методы оценки труда;

- сделать конкретные предложения по совершенствованию системы оценки персонала, направленные на повышение эффективности труда в современных коммерческих организациях торгово-производственного профиля;

- рассчитать общие показатели эффективности системы оценки работы персонала в организации.

Структурно дипломный проект состоит из введения, трех разделов, списка используемой литературы, заключения и приложений.

В первом разделе приводится краткая характеристика существующей практики оценки работы персонала, проанализирован опыт отечественных и зарубежных специалистов, а также рассмотрена общая характеристика торгово-производственного холдинга ООО «ВАРНИТОЛ».

Во втором разделе рассмотрена действующая система оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ» и разработаны мероприятия по совершенствованию существующей системы.

В третьем разделе изложены потенциальные выгоды от использования предложенной системы оценки работы персонала исследуемой компании, а также экономическая эффективность возможной реализации предлагаемой системы.

**1. Анализ существующей практики оценки работы персонала**

**1.1. Общая характеристика ООО «ВАРНИТОЛ».**

ООО «ВАРНИТОЛ» является самостоятельным хозяйствующим субъектом, которое ведет свою деятельность на основе ГК РФ, Федерального закона №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года, является юридическим лицом и действует на основании Устава, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет. Целями деятельности Общества является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Представим организационную структуру управления в виде рис. 1.

Общее собрание участников

Совет директоров (наблюдательный совет)

##### Правление

##### Генеральный директор

##### Секретариат

Финансовый директор

Директор по производству

Главный бухгалтер

Руководитель отдела кадров

Руководитель транспортного

отдела

Коммерческий директор

Отдел маркетинга и рекламы

###### Отдел кадров

Транспортный отдел

Производственный отдел

Аудиторская группа

Рис.1. Организационная структура управления ООО «ВАРНИТОЛ»

Высшим органом управления ООО «ВАРНИТОЛ» является общее собрание участников.

Решением вопросов общего руководства занимается Совет директоров.

Руководство текущей деятельностью компании осуществляет генеральный директор, принимаемый по контракту Советом директоров. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право подписи и распоряжается имуществом организации, издает приказы о назначении на должность работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

Генеральный директор несет материальную и административную ответственность за достоверность данных бухгалтерского и статистического отчетов.

В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы генеральный директор назначает коммерческого директора, ведущего вопросы сбыта, маркетинга и рекламы продукции. Главный бухгалтер ведет деятельность по составлению документальных отчетов компании.

Организационные взаимосвязи, показанные на рис.1.2 характеризуют системный подход к организации управления персоналом ООО «ВАРНИТОЛ».

Существующая организационная структура в полном объеме соответствует всем целям и задачам решаемым Обществом на данном этапе своего развития.

Основополагающим источником прибыли ООО «ВАРНИТОЛ» служит доход (прибыль) от производства и установки предметов бытового обслуживания.

Главными целями производственно-хозяйственной деятельности ООО «ВАРНИТОЛ» являются:

во-первых, получение прибыли и обеспечение высокой рентабельности производственно-установочной деятельности;

во-вторых, исполнение всех заключенных с заказчиками и хозяйственными агентами холдинга ООО «ВАРНИТОЛ» контрактов и договоров в срок и на определенных в них условиях.

Обе указанные цели непосредственно связаны между собой, так как без производства и реализации продукции получение прибыли компанией невозможно.

Одной из важнейших составляющих процесса управления производственно-хозяйственной деятельностью ООО является анализ финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности. На основании этого определяются методы улучшения финансового состояния, сокращения себестоимости производства и повышения прибыльности производственно - хозяйственной деятельности ООО «ВАРНИТОЛ».

Что касается действующей системы управления персоналом, то наличие персонала в производственном холдинге ООО «ВАРНИТОЛ» в целом, по отдельным категориям и группам характеризуется показателями двух типов: на отчетную дату, дату проведения обследования (моментный показатель) и средними за соответствующий исследуемый период показателями численности работников (интервальные показатели). Такие показатели могут быть как расчетными (плановыми), так и фактическими (отчетными).

При расчете среднесписочной численности персонала в производственном холдинге ООО «ВАРНИТОЛ» численность лиц, состоящих в списках в выходные и праздничные дни принимается равной данным за предшествующий рабочий день. Учет изменения численности ведется на основе приказов (распоряжений) о приеме или увольнении работников, в которых обязательно должна быть указана дата приема на работу (с такого-то числа) или дата освобождения от работы (увольнения) с обязательным указанием основания (ссылкой на соответствующую статью и пункт Трудового кодекса РФ).

С учетом сказанного выше, проанализируем данные по предприятию за отчетный 2006 г. с разбивкой по месяцам (табл. 1).

Таблица 1

Численность работающих, подлежащих учету в списочном составе ООО «ВАРНИТОЛ» в 2006 году.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Число работающих, включенных в списки за каждый месяц | Число работающих по договорам за каждый месяц | Подлежит включению в среднюю списочную численность работающих |
| Январь | 160 | 20 | 180 |
| Февраль | 155 | 25 | 180 |
| Март | 162 | 40 | 202 |
| Апрель | 175 | 45 | 220 |
| Май | 180 | 49 | 229 |
| Июнь | 181 | 30 | 211 |
| Июль | 178 | 30 | 208 |
| Август | 153 | 35 | 188 |
| Сентябрь | 152 | 32 | 184 |
| Октябрь | 182 | 25 | 207 |
| Ноябрь | 150 | 21 | 171 |
| Декабрь | 151 | 20 | 171 |
| Итого | 1979 | 372 | 2351 |

Из данных, приведенных в табл. 1, следует, что среднесписочная численность персонала за 2006 г. составляла:

2351 / 12 = 196 человек

Изменения в списочной численности персонала происходят вследствие приема на работу и увольнения. В этой связи в организации возникает необходимость определения не только общего числа принятых и уволенных за данный период, но и распределения их по источникам поступления и направления выбытия.

Среди источников поступления работников можно выделить: принятых непосредственно по инициативе холдинга; принятых после окончания соответствующих специальных учебных заведений (вузов); принятых в порядке перевода из дочерних компаний.

По данным о наличии и движении кадров в целом и по категориям работников ООО «ВАРНИТОЛ» можно построить баланс движения кадров (баланс ресурсов рабочей силы) (табл. 2).

Таблица 2

Баланс ресурсов рабочей силы.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Наличие на начало периода | Поступило за период, чел. | Выбыло за период, чел. | Наличие на конец периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Работники постоянные | 162 | 18 | 37 | 143 |
| Работающие по договорам и временные работники | 23 | 7 | 22 | 8 |
| Инженерно-технические работники производства | 7 | 0 | 1 | 6 |
| Административные работники | 4 | 0 | 0 | 4 |
| Обслуживающий персонал | 6 | 2 | 4 | 4 |
| Охрана | 4 | 2 | 0 | 6 |
| Итого | 206 | 32 | 67 | 171 |

Для экономической оценки движения персонала холдинга используем систему показателей, характеризующих интенсивность оборота кадров и детализирующих особенности этого оборота.

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему работников в организацию — отношение числа принятых за период работников (Чп) к среднему списочному их числу

(Чс): Кп = Чп / Чс (2)

Для ООО «ВАРНИТОЛ» в отчетном 2006 году:

общий Кп = 32 / 171= 0,19

Кп постоянных работников = 18 / 143 = 0,13

2. Коэффициент оборота по выбытию — отношение числа выбывших за период работников (Чв) к среднему списочному их числу.

Кв = Чв / Чс (3)

Для ООО «ВАРНИТОЛ» в отчетном 2006 году:

общий Кв = 67 / 171 = 0,39

Кв постоянных работников = 37 / 143 = 0,26

3. Коэффициент текучести — отношение числа выбывших за период работников по причинам, относимым к текучести кадров (Чвт), к среднему списочному числу работников за тот же период.

Кт = Чвт / Чс (4)

Для ООО «ВАРНИТОЛ» в отчетном 2006 году:

общий Кт = 54 / 171= 0,32 Кт постоянных работников = 29 / 143 = 0,2

4. Коэффициент замещения, равный отношению разности числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу.

Кз = (Чп - Чв) / Чс. (5)

Для ООО «ВАРНИТОЛ» в отчетном 2006 году:

общий Кз = (32-67) / 171 = -0,2

Кз постоянных работников = (18-37) / 143 = -0,13

Рассмотрим существующую систему управления персоналом в ООО «ВАРНИТОЛ» по ее основным элементам.

Система управления персоналом в ООО «ВАРНИТОЛ» состоит из следующих подсистем:

- общее руководство производственными, установочными и организационными процессами;

- планирование и маркетинг персонала;

- управление и учет персонала;

- управление трудовыми отношениями;

- обеспечение нормальных условий труда;

- управление развитием персонала и планированием карьеры;

- управление мотивацией персонала;

- управление социальным развитием;

- правового обеспечения системы управления персоналом;

- информационного обеспечения системы управления персоналом.

В целом персонал ООО «ВАРНИТОЛ» является сплоченным трудовым коллективом. Это – без преувеличения команда, в которой все работники привержены общим целям и базовым ценностям холдинга.

Политика компании в вопросах работы с персоналом реализует принцип долгосрочного найма. Такой поход обуславливает настороженное отношение к кандидатам, часто меняющим место работы. Своеобразным тестом для каждого кандидата также является предоставление ему полной информации не только о преимуществах работы в компании, но и существующих сложностях и трудностях работы в той или иной должности.

Благодаря тщательной, «прицельной» работе по подбору персонала в ООО «ВАРНИТОЛ» приходят отличные специалисты, не только знающие свою область, но и обладающие ценнейшим из качеств умением расти и изменяться вместе с компанией, по-новому смотреть на старые проблемы и открывать совершенно новые возможности для развития бизнеса.

Предоставляя все возможности для профессионального развития, это и обучение, и посещение международных торговых выставок, и наличие своего собственного информационного центра, где можно познакомиться как с товарными новинками, так и с новинками справочной и деловой литературы, компания на деле, а не на словах открывает перед способными сотрудниками практически безграничные перспективы для карьерного роста. Если сотрудник по-настоящему увлечен своим делом, не боится проявить инициативу, и, если надо, взять на себя дополнительную ответственность, то, придя в компанию совсем молодым специалистом, через два-три года он сможет возглавить целое направление.

У ООО «ВАРНИТОЛ» своя, особая корпоративная культура, основанная на преданности делу, уважении к труду каждого сотрудника и заботе о каждом конкретном человеке.

Развитие корпоративной культуры и оценка соответствия сотрудников требованиям по критериям профессиональных навыков и личностных характеристик осуществляется путем анкетирования. В 2005 году в компании был разработан Кодекс компании, описывающий принципы и правила работы в компании, а также основные ценности ее сотрудников. Каждый приходящий в компанию специалист перед оформлением контракта должен ознакомиться с этим документом и подписать согласие следовать описанным в нем правилам. Имеется прецедент, когда не был подписан контракт с высококвалифицированным специалистом, выразившим свое несогласие с Кодексом.

Одним из принципов холдинга является создание возможностей для развития личности каждого члена организации; способствование осуществлению личной миссии каждого путем участия в деятельности компании на том участке, где возможна максимальная интеграция личной миссии с миссией компании. Руководство компании уверенно, что, если человек не продемонстрировал высокие результаты на одной позиции, то это не исключает ситуации, когда его способности могут оказаться незаменимыми в другом качестве.

Серьезным средством внедрения корпоративной культуры являются еженедельные общие собрания сотрудников всего холдинга, в течение которых обсуждается все серьезные события недели: принятые решения, достигнутые результаты, планируемые мероприятия, недостатки в работе. Здесь складывается понимание каждым сотрудником своего места в компании, вырабатывается чувство сопричастности к достижениям, к Миссии и целям холдинга. Иногда на таких собраниях приходится поднимать и не очень приятные вопросы, но в большинстве случаев здесь объявляются результаты тендеров, говорится о получении сертификатов, лицензий и других дополнительных званий, об успешно завершившихся проектах и переговорах, реальных достижениях как целых коллективов, так и отдельных сотрудников.

Существующую систему управления персоналом отличает неформальная внутренняя организация, координация деятельности, своя система коммуникаций, определенная совокупность вознаграждений, стимулов и мотиваций.

В ООО «ВАРНИТОЛ» в настоящее время функционирует организационная структура управления персоналом, которая отражает двухуровневое разделение: выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель) (рис.3).

**Руководство отдела кадров ООО «ВАРНИТОЛ»**

Специалист по развитию и планированию персонала

Специалист по оценке и аттестации персонала

Специалист по трудовому праву

**Специалист по кадровой политике**

Рис. 3. Организационная структура системы управления персоналом

ООО «ВАРНИТОЛ».

В существующей системе управления персоналом ООО «ВАРНИТОЛ» акцент сделан на административные методы управления. Это выражается в высокой требовательности к труду работников холдинга, усилении контроля и отказ от использования слабо подготовленных работников. Административные методы используются достаточно широко, поскольку производственно-хозяйственная деятельность холдинга требует соблюдения четкой дисциплины и коллективной организации работы.

Наряду с административными методами управления персоналом, важнейшим социальным методом управления в ООО «ВАРНИТОЛ» является кадровая политика, на основе которой формируются перспективы развития коллектива вообще и каждого работника холдинга в отдельности.

Кадровая политика ООО «ВАРНИТОЛ» представляет собой систему общих управленческих ориентиров для принятия решений относительно персонала холдинга, которая обеспечивают оптимальное достижение целей организации. Практическими направлениями существующей в компании кадровой политики являются (на основе Положения об отделе кадров):

- прогнозирование текущей и перспективной потребности в рабочих и источников ее обеспечения, заключение договоров на подготовку специалистов (с экономическими вузами);

- планирование и регулирование движения и профессионального роста кадров организации;

- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников;

- планирование и обеспечение подготовки и переподготовки кадров с учетом потребностей холдинга с особым вниманием на обучении молодых специалистов методам управления;

- принятие управленческих решений по вопросам труда и социального развития персонала ООО «ВАРНИТОЛ» на основе анализа социально-экономической ситуации в организации, изучения потребностей и интересов различных категорий работников и имеющихся материальных возможностей для их удовлетворения;

- организация работы по профессиональной ориентации и адаптации молодых специалистов;

- использование материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовым вкладом.

Кадровое планирование возложено на отдел кадров ООО «ВАРНИТОЛ». Другие структурные подразделения организации представляют отделу кадров все необходимые данные. На их основе определяется необходимое число работников, их квалификация и сопутствующие расходы.

Политика найма персонала ориентирована на привлечение состоявшихся специалистов. Однако в последнее время, после успешного опыта взаимодействия с выпускниками профильных вузов, возможность работы с молодыми специалистами также не исключена.

В течение последних лет подбор персонала осуществляется силами службы персонала и экспертов из числа наиболее подготовленных сотрудников, без привлечения внешних консультантов.

Для определения профессиональных и личностных качеств руководителей и специалистов при включении в состав резерва кадров на выдвижение, а также при приеме на работу разработаны и применяются типовые тесты и анкеты.

В ООО «ВАРНИТОЛ» широко используется система различных стимулов для мотивирования сотрудников. Стимулирование персонала ООО «ВАРНИТОЛ» имеет различные формы. В практике управления персоналом холдинга наиболее распространенной формой является материальное стимулирование. Реже в качестве стимулов применяются элементы системы участия в управлении, временном получении части дохода предприятия и т.п.

Более конкретные вопросы управления персоналом в ООО «ВАРНИТОЛ» осуществляются на основе составления оперативного плана работы с персоналом. В его основе лежат данные об:

- общей структуре работников (квалификационные, половозрастные, текучесть кадров, соотношение полностью и частично занятых и т.п.);

- сведения о постоянном составе персонала (образование, время поступления на работу, семейное положение, место жительства, возраст;

- данные о заработной плате работников (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки);

- сведения личностно-психологического характера.

Планирование потребности в персонале ООО «ВАРНИТОЛ» основано на статистических данных по холдингу об имеющихся и запланированных рабочих местах, на штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

В системе управления персоналом ООО «ВАРНИТОЛ» планирование использования кадров осуществляется посредством разработки прогноза замещения штатных должностей, в основном с учетом профессионально-образовательных характеристик и психологических качеств человека.

Планирование обучения персонала в ООО «ВАРНИТОЛ» в основном основано на использовании собственных управленческих ресурсов. Это создает условия для мотивации и саморегуляции работника. В организации предпочтение отдается комплексной подготовке сотрудников.

Важной частью системы управления персоналом ООО «ВАРНИТОЛ» является планирование расходов на рабочую силу. В настоящее время эти расходы имеют объективную тенденцию к росту, поскольку в холдинге предъявляются высокие требования к квалификации персонала. В результате работники становятся более дорогими для организации.

Составной частью системы управления персоналом Общества является скоординированная в рамках организации структура оплаты труда и вознаграждения за результаты труда.

В ООО «ВАРНИТОЛ» информация о персонале хранится в электронном виде – базах данных, позволяющих использовать ее в повседневном процессе управления трудовыми ресурсами.

1.2. Отечественный и зарубежный опыт оценки работы персонала.

Одним из важнейших элементов процесса управления персоналом является необходимость постоянно оценивать достижения, результаты деятельности трудовых коллективов и отдельных работников.

Оценка работы персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Опыт отечественных организаций базируется на системе оценки сложности и качества работы специалистов и руководителей, которая была разработана Научно-исследовательским институтом труда (НИИ труда) как типовая, ориентированная на организацию аттестации специалистов и руководителей.

Данная типовая методика включает оценку деловых качеств и результатов труда по набору параметров, сведенному в следующую общую формулу 1.1:

L=K1\*l1+K2\*l2, (6)

где L — комплексная оценка качеств специалиста или руководителя;

K1 — профессионально-квалификационный уровень работника, зависящий от уровня его образования, опыта работы (стажа) и творческого подхода к работе;

l1 — оценка деловых качеств, требуемых исполнением обязанностей на данной должности, определяемая экспертным путем по набору существенных признаков с учетом их весомости;

K2 — оценка сложности выполняемых функций, учитывающая с помощью балльной системы и удельной значимости такие параметры, как характер работы (содержание труда), разнообразие, комплексность работ, самостоятельность выполнения работ, масштаб и сложность руководства, дополнительные виды ответственности (материальная или моральная);

l2 — оценка непосредственных результатов труда по количеству плановых и внеплановых работ, качеству и срокам выполнения. [[2]](#footnote-2)

Согласно представленной выше методике НИИ труда, оценка осуществляется аттестационной комиссией организации. Для работы комиссии непосредственный руководитель заполняет личную карточку аттестуемого и аттестационный лист, расчетная группа определяет величину общей комплексной оценки. Аттестационная комиссия проводит собеседование с работником, устанавливает его соответствие или несоответствие занимаемой должности и дает некоторые рекомендации по перемещению, а руководитель предприятия принимает то или иное окончательное решение.

Анализируя отечественную типовую методику необходимо отметить, что одна из сложных методических проблем оценки работы персонала заключается в определение состава экспертов, правомерно высказать компетентное мнение о тех или иных качествах аттестуемого.

В методическую базу по оценке персонала отечественных организаций входят также "Методические рекомендации по совершенствованию организации заработной платы работников учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, на основе применения Единой тарифной сетки оплаты труда" (Приложение к Постановлению Минтруда России от 11 ноября 1992 года № 32) и "Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании" (Утверждены Постановлением Минтруда и Минюста России от 23 октября 1992 года № 27).

"Основные положения" содержат приложение под названием "Основные подходы к оценке деловых качеств и квалификации работника при установлении разряда оплаты, предусмотренного ETC".

В целом же вопросам аттестации посвящено более тридцати нормативных источников. Около двадцати правовых актов непосредственно регулируют аттестацию работников. При этом обращает на себя внимание разобщенность нормативных актов по аттестации, их принятие отдельными ведомствами при отсутствии отдельных подходов в решении принципиальных положений, затрагивающих интересы работников.

Что же касается зарубежных организаций, то здесь функции по проведению оценки работы персонала, как правило, распределяются между линейными руководителями и кадровыми службами.

Решающая роль в оценке отводится непосредственному руководителю, который лучше других знает своих подчиненных, несет полную ответственность за результаты их деятельности, за правильное применение мер поощрения и наказания, за их обучение и развитие.

В большинстве зарубежных компаний оценка и аттестация организуются ежегодно, особенно если применяются упрощенные процедуры оценки. Многие компании требуют от своих руководителей обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных, проведения неформальных собеседований и обсуждения результатов труда в промежутке между формальными ежегодными оценками. Особенно тщательный контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение сотрудниками.

Анализ зарубежной практики проведения оценки персонала показывает, что организации чаще всего используют одновременно оба вида оценки деятельности сотрудников:

- оценку по результатам труда;

- оценку качеств, влияющих на достижение результатов.

Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых руководитель проставляет балльные оценки. Корпоративные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненными. Работник удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами руководителя или указать особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

Особое внимание уделяется методической стороне процедур оценки, особенно проведению собеседований. Умение, с которым руководитель проводит обсуждение итогов оценки с подчиненными, является ключевым фактором, от которого зависит эффективность программы оценки трудовой деятельности. Большинство корпораций проводит специальное обучение руководителей всех уровней навыкам оценки деятельности подчиненных.

Одним из основных методических требований является концентрация обсуждения итогов оценки на самой деятельности сотрудника и возможностях ее улучшения. Также могут быть затронуты вопросы карьеры и другие вопросы, содержащие стимулы преимущественно морального порядка, с помощью которых рассчитывают укрепить позитивные установки, готовность сотрудников к дополнительным заданиям. Материальные вознаграждения предоставляются не позже, чем через 1-3 месяца после обсуждений по итогам оценки работы. Тем самым обходят препятствия, мешающие принятию сотрудником новых решений на ближайший год.

По данным представленным С.А. Сухоревым исследования в зарубежных корпорациях показали, что на практике управленцы проявляют больший интерес к сокращениям персонала и распределению вознаграждений, нежели к выявлению сильных сторон в деятельности сотрудников и менее всего - к оценке перспектив продвижения и рекомендациям по улучшению работы подчиненных.[[3]](#footnote-3)

Методы организации и проведения бесед с работниками в процессе их аттестации подбираются с учетом индивидуальности работника, уровня предварительной оценки его качеств и достижений, рейтинга работника.

Таким образом, системы оценки результатов деятельности работников в западных компаниях ориентированы на учет особенностей труда на каждом рабочем месте по наиболее существенным параметрам, включают стандарты и критерии оценки результативности, порядок установления оценки и расчета оценочных баллов, организацию процесса аттестации и меры, принимаемые по ее результатам.

Система аттестации является, как правило, гласной, а ее результаты закрытыми для широкого круга работников[[4]](#footnote-4).

1.2. Место системы оценки работы персонала в общей системе управления персоналом.

Систему оценки работы персонала не следует рассматривать изолированно от всего комплекса задач, решаемых в процессе управления персоналом. Оценка рабочих показателей должна содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом. К таким направлениям необходимо отнести: анализ работы, определение требований работы; обучение и развитие персонала; поиск и отбор новых работников; кадровое планирование; планирование карьеры работников; система стимулирования труда; формирование и работа с кадровым резервом.

Место оценки результатов работы персонала в системе управления персоналом организации представим в виде рис. 4.

**Кадровое планирование**

Оценка рабочих показателей позволяет определить как сегодняшнюю, так и будущую количественную и качественную потребность в персонале

**Обучение персонала**

Оценка работников помогает определить потребность работников в обучении, а также определить эффективность используемых программ обучения

###### Анализ работы

позволяет определить те показатели и стандарты, по которым оценивается работа

**Оценка работы персонала**

Сбор, документальное оформление, анализ, оценка, хранение и передача информации относительно рабочих результатов сотрудников

**Отбор персонала**

Информация по оценке рабочих результатов используется для совершенствования используемых методов привлечения и отбора кадров

**Формирование кадрового резерва**

Оценка работы и рабочего поведения ложится в основу формирования резерва и определения эффективности его подготовки

**Развитие работников и планирование карьеры**

Оценка рабочих показателей позволяет оценить потенциал работника и его готовность к выполнению более сложной и ответственной работы

**Стимулирование труда работников**

Оценка рабочих показателей помогает повысить действенность системы стимулирования, предоставляя работникам обратную связь, оценивая их вклад в достижение целей организации и подразделения

Рис. 4. Место системы оценки работы в общей системе управления персоналом.

На основе рис. 4 рассмотрим взаимоотношения системы оценки с другими функциями управления персоналом.

В первую очередь для оценки рабочих результатов большое значение имеет анализ работы и выработка критериев, в соответствии с которыми будет производиться оценка, то есть тех рабочих показателей или характеристик работы, которые определяют успешность данной профессиональной деятельности.

Оценка рабочих результатов имеет большое значение для определения потребности работников в обучении, выявляя недостаток профессиональных знаний или навыков работников, препятствующий достижению ими требований или стандартов выполнения работы, установленных организацией. Эффективная система оценки дает возможность совершенствовать используемые методы отбора кадров. Специалисты, занимающиеся отбором, при этом получают важную информацию, позволяющую определить качество и прогностический потенциал действующей в организации системы отбора. Результаты оценки показывают возможность прогноза профессиональной успешности кандидатов на основе используемых методов и процедур отбора. Без такого рода обратной связи совершенствование системы отбора было бы невозможно.

Выявляя работников, способных выполнять более сложную и ответственную работу (кандидатов на продвижение), оценка рабочих показателей помогает решать задачи формирования кадрового резерва, планирования карьеры работников и кадрового планирования. Оценка рабочих показателей позволяет получить ценную информацию о той пользе, которую дает участие работников в тех или иных учебных программах.

Оценка рабочих показателей, будучи органично связана с системой оплаты труда и с программами, направленными на повышение уровня трудовой мотивации персонала, позволяет поддерживать на должном уровне заинтересованность работников в достижении высоких рабочих результатов.

Система оценки работы персонала в организации выполняет также юридические функции. Она служит основой для переводов, продвижений по службе, награждений и увольнений, дает материал для разработки вопросов по найму, позволяет получить необходимую информацию для определения размеров зарплаты и вознаграждения работникам.

Хотя оценка рабочих показателей направлена на отдельных работников, она является важным компонентом системы управления в масштабах всей организации, выступая в качестве связующего звена в работе разных уровней управления.

Руководители в процессе определения стратегии и планирования деятельности организации или ее подразделений определяют цели, которые должны быть достигнуты, и задачи, решение которых позволит достичь эти цели. Поставленные цели и задачи становятся теми критериями, в соответствии с которыми можно оценить работу самого руководства. Кроме того, высшее руководство намечает цели для подразделений организации, выступающие в качестве стандартов работы для руководителей этих подразделений. Этот процесс последовательно опускается на более низкие уровни управления, пока не доходит до определения конкретных целей работы исполнителей самого нижнего уровня организации. Разработка стандартов, лежащих в основе оценки персонала, осуществляется на базе целей и задач, стоящих перед исполнителями. Таким образом, рядовой работник, выполняя свою работу в соответствии с установленными стандартами, обеспечивает возможность реализации целей на более высоких уровнях управления и достижение целей всей организации. Оценка рабочих показателей призвана способствовать достижению пяти основных групп целей:

Административные цели. Оценка рабочих показателей обеспечивает руководство рациональной основой для принятия таких административных решений в области управления персоналом, как оплата труда, повышение и понижение в должности, перевод на другую работу внутри организации и увольнение.

Контроль качества управленческой деятельности. Оценка рабочих показателей работы основных категорий персонала позволяет выяснить, насколько успешно, насколько качественно решаются управленческие задачи, стоящие перед руководителями разного уровня. Планирование, организация работ, мотивация исполнителей и контроль за выполнением порученной работы, реализуемые руководством, призваны в максимальной степени учитывать факторы, влияющие на рабочие показатели персонала.

Предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации. Такая обратная связь призвана направлять усилия работников в нужном направлении, проясняя требования, предъявляемые к их работе, и мотивировать их к улучшению своих рабочих показателей. Особенно это важно для новых работников, так как это позволяет им лучше понять ожидания руководства и устанавливаемые организацией стандарты выполнения работы.

Развитие работников. Оценка рабочих результатов может помочь определить потребность работников в обучении и развитии.

Совершенствование процесса управления персоналом. Сбор, документальное оформление и анализ информации по оценке рабочих показателей персонала имеет большое значение для выявления недоработок, слабых мест и допущенных ошибок и своевременной корректировки действующих в организации программ в сфере управления персоналом. Эта информация может быть использована для совершенствования системы привлечения и отбора кадров, обучения и развития работников, повышение уровня мотивации работников и других направлений работы.

**Выводы по разделу**

Таким образом, система оценки работы персонала является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления организацией. Система оценки работы персонала имеет, как правило, достаточно сложную структуру, которая позволяет выполнять контролирующую и регулятивную функции в отношении деятельности оцениваемых работников.

С целью дальнейшего повышения эффективности деятельности работы персонала ООО "ВАРНИТОЛ" проанализируем и предложим конкретные мероприятия по совершенствованию системы оценки его работы.

2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ООО «ВАРНИТОЛ»

2.1. Анализ действующей системы оценки работы персонала Общества.

В истории развития фирмы бывают ситуации, когда истощаются и финансовые, и материальные ресурсы. В такой ситуации настает час “Х”, когда в игру вступает основной, по мнению многих руководителей, ресурс компании — человеческий. Именно сотрудники фирмы могут найти финансовые кредиты, отремонтировать вышедшее из строя оборудование, собрать и проанализировать информацию, необходимую для выработки стратегических решений по выживанию компании. Поэтому, на наш взгляд, персонал является тем единственным ресурсом, с помощью которого компания может найти пути выхода из кризиса. Соответственно, эффективность деятельности фирмы напрямую зависит от того, насколько грамотно построена как система управления персоналом в целом, так и ее составляющие. Оценка персонала является одним из инструментов, необходимым для того, чтобы привлечь человеческие ресурсы, мотивировать их на работу в интересах компании.

Рассмотрим основные элементы существующей системы оценки работы персонала в исследуемой организации.

Необходимо заметить, что научно-методическое обеспечение системы оценки работы персонала в ООО «ВАРНИТОЛ» неудовлетворительное, поскольку:

- в организации на сегодняшний день практически не используются современные методы осуществления процесса оценки персонала, в том числе проведения аттестации;

- мало исследуется передовой отечественный и зарубежный опыт в проведении конкретных мероприятий по оценке персонала;

- выбор инструментария для оценки, проверки профессиональных и личностных качеств на сегодня ограничен;

- анализ и оценка содержания и условий труда на рабочем месте в ООО «ВАРНИТОЛ» не проводится;

- разработка должностных инструкций ведется формально;

- анализ закрепляемости и успешности новых работников осуществляется несистематически.

Значительные финансовые средства на проведение работ по оценке персонала в ООО «ВАРНИТОЛ» не выделялись; смета затрат на систему оценки в холдинге не составлялась.

Что касается материально-технического обеспечения системы оценки работы персонала, то в компании имеются средства оргтехники, необходимые для обработки информации о людях при проведении конкретных мероприятий по оценке персонала. Вместе с тем, современного программного обеспечения для автоматизации системы оценки работы персонала в организации нет.

Организационное обеспечение существующей системы оценки работы персонала в ООО «ВАРНИТОЛ» заключается в реализации принципов разделения труда, специализации отдела кадров холдинга как службы управления персоналом.

Правовое обеспечение существующей системы оценки персонала ООО «ВАРНИТОЛ» включает правовую базу, содержащую законодательство о труде; собственную базу по судебной практике; электронный классификатор должностей и профессий; тарифно-квалификационные справочники.

Кадровое обеспечение функционирования существующей системы оценки работы персонала в ООО «ВАРНИТОЛ» включает наличие достаточно квалифицированных специалистов по учету и управлению персоналом отдела кадров холдинга.

Действующая система оценки персонала главным образом включает аттестацию персонала. Аттестацию работники холдинга проходят один раз в год.

Под аттестацией понимается процедура определения соответствия сотрудников своей должности. В подавляющем большинстве случаев аттестация построена на оценке сотрудника непосредственным и вышестоящим руководителем, и роль аттестации сводится к решению вопроса о продвижении сотрудника по службе и дифференциации оплаты его труда.

Практика показывает, что аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Отсутствие же надежных систем оценки в исследуемой организации в дальнейшем может привести к тому, что компания будет терять способных работников.

По внутреннему Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала ООО «ВАРНИТОЛ» ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на специалистах отдела кадров. Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестаций.

Кроме того, специалисты отдела кадров, следят за тем, чтобы цели аттестации были четко донесены до аттестуемых, до директоров и генерального директора ООО «ВАРНИТОЛ».

Действующим в РФ законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров (продвижение сотрудника по службе, сохранение его в прежней должности, перевод на новое место, увольнение, в том числе и в связи с сокращением штатов при неполной занятости), стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда.

На основании результатов аттестации руководитель организации вправе понизить или повысить работника; повысить или понизить его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности[[5]](#footnote-5).

В исследуемой организации аттестация проводится в целях рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, укрепления корпоративной культуры.

Сроки и график проведения аттестации утверждаются генеральным директором ООО «ВАРНИТОЛ» и доводятся до сведения работников за один месяц до ее начала.

Для проведения аттестации генеральный директор внутренним приказом назначает аттестационную комиссию (председателя, секретаря и членов комиссии) из числа директоров холдинга и высококвалифицированных специалистов.

Аттестация работников проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации.

2. Проведение аттестации.

3. Подведение итогов аттестации.

Конкретное содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику.

На этапе подготовки к проведению аттестации в ООО «ВАРНИТОЛ» на первый план выходят следующие задачи:

- разработка плана проведения аттестации;

- выбор методов и типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки;

- подготовка внутренних инструкций для проводящих аттестацию;

- составление списка работников, подлежащих аттестации;

- подготовка графика проведения аттестации;

- оповещение работников о сроках проведения аттестации;

- подготовка и размножение бланков, типовых форм, необходимых для аттестации.

Проведение аттестации в ООО «ВАРНИТОЛ» как правило, сопровождается проведением ряда подготовительных мероприятий и подготовки необходимого пакета документации.

На практике на каждого сотрудника компании его непосредственным руководителем составляется письменная характеристика, в которой отражаются его рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт, сильные и слабые стороны, возможность перевода на более сложную и ответственную работу.

Характеристика на аттестуемого (стандартная форма, используемая в исследуемой компании, приводится в Приложении 1) вместе с аттестационным листом (Приложение 2), в котором отражаются результаты предыдущей аттестации, предоставляется в аттестационную комиссию холдинга. Аттестуемый работник может ознакомиться с представленной на него характеристикой не менее чем за две недели до аттестации.

Аттестационная комиссия холдинга рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого о его работе. На заседании комиссии присутствует также непосредственный руководитель аттестуемого работника (начальник отдела, его заместитель или один из директоров).

Работа аттестуемого оценивается с учетом его личного вклада в выполнение планов подразделения, квалификации и исполнения им должностных обязанностей. На основе этих данных аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- соответствует занимаемой должности;

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

- не соответствует занимаемой должности.

Необходимо отметить, что на практике в ООО «ВАРНИТОЛ» из-за преобладания формального подхода возможности аттестации используются далеко не в полной мере. В компании существует ряд объективных и субъективных факторов, которые относятся к недостаткам системы аттестации, а именно:

1. Генеральный директор ООО «ВАРНИТОЛ» часто рассматривает оценку своих подчиненных как своего рода отвлечение от выполнения основных обязанностей, дополнительную нагрузку.

2. Для некоторых специалистов и директоров компании, если их назначают членами аттестационной комиссии, определённой проблемой является предоставление работникам негативной обратной связи: указание на допущенные ошибки, просчеты или низкие рабочие показатели.

3. Некоторые директора холдинга предпочитают избегать открытой конфронтации с подчиненными и не давать негативную обратную связь. Это приводит к необъективным и расплывчатым оценкам рабочих результатов и может снижать доверие персонала ООО «ВАРНИТОЛ» к действенности системы оценки, к ее способности справедливо оценивать достижения работников и к эффективности используемых методов.

4. Сопротивление построению объективной системы оценки работы персонала возникает из-за того, что результаты оценки могут иметь негативные последствия для подчиненных (увольнение, понижение в должности, лишение премии, ухудшение отношений в коллективе и др.). Для некоторых директоров организации тяжело выносить приговор для своих сотрудников.

5. В целом низкая информированность менеджеров ООО «ВАРНИТОЛ», которая проявляется, в частности, в неумении использовать результаты проведенной оценки работы персонала.

Разработка системы оценки работы персонала, которая будет наилучшим образом отвечать целям исследуемой организации, ее потребностям и сложившейся в ней организационной культуре довольно сложная задача. Дело в том, что далеко не все менеджеры организации осознают необходимость введения системы оценки, отвечающей современным требованиям. Это отчетливо заметно при формальном проведении аттестации сотрудников холдинга.

В этой связи наиболее действенным стимулом к разработке и внедрению новой системы оценки работы персонала является перевод задачи повышения эффективности работы всех категорий персонала в разряд важнейших приоритетов компании.

В условиях нестабильной рыночной среды оценка работы персонала является одним из основных факторов, определяющих дальнейшее развитие организации. В этой связи ставится цель сделать конкретные практические предложения по разработке и совершенствованию системы оценки работы персонала, направленные на повышение эффективности труда персонала ООО «ВАРНИТОЛ».

Нормативно-методическая база для разработки предложений по совершенствованию системы оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ» включает "Методические рекомендации по совершенствованию организации заработной платы работников учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, на основе применения Единой тарифной сетки оплаты труда" (Приложение к Постановлению Минтруда России от 11 ноября 1992 года № 32); "Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании" (Постановление Минтруда и Минюста России от 23 октября 1992 года № 27); Положение об отделе кадров ООО «ВАРНИТОЛ»; Положение об аттестации персонала организации, другие внутренние положения и инструкции.

2.2. Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки

работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ».

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных - для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании.

Легко руководителю, которого служба персонала «вооружила» таким инструментом, как процедура аттестации. Практика, увы, показывает, что инструмент этот есть далеко не у всех, да и качество его иногда оставляет желать лучшего.

Тот, кому не повезло, выкраивает часы из своего напряженного рабочего графика (план-то никто не отменял) и начинает оценивать персонал самостоятельно. «Итак, как обстоят дела у Иванова-Петрова-Сидорова с выполнением должностных обязанностей, поведением, эффективностью, компетентностью, особенностями характера, умением руководить, соблюдением дисциплины, проявлением инициативы, ответственностью и т.п.? Пожалуй, стоит оценить еще внешний вид, лояльность к компании, точность и аккуратность… Этот список можно продолжать до бесконечности.

Увы, гарантировать при таком подходе можно только колоссальные затраты времени и нервов, вероятность ошибки, проблемы с дальнейшим ответом на вопросы подчиненного: «А почему мой сосед получил премию на 3 рубля 62 копейки больше, чем я?»

Поэтому, как показывает практика, чтобы избежать подобных проблем, одним из немногих выходов остается разработка эффективной, отвечающей современным требованиям системы оценки работы персонала.

Задача весьма сложная и недешевая, однако, судя по всему, сегодня одним из самых важных конкурентных преимуществ на рынке становится именно уровень менеджмента в компании. И без системы оценки работы персонала тут явно не обойтись.

Оценка результатов труда – основа для комплексной аттестации персонала и служит для нее информационно-аналитической базой.

В самом общем виде структура оценки работника может быть представлена в виде рис. 5.

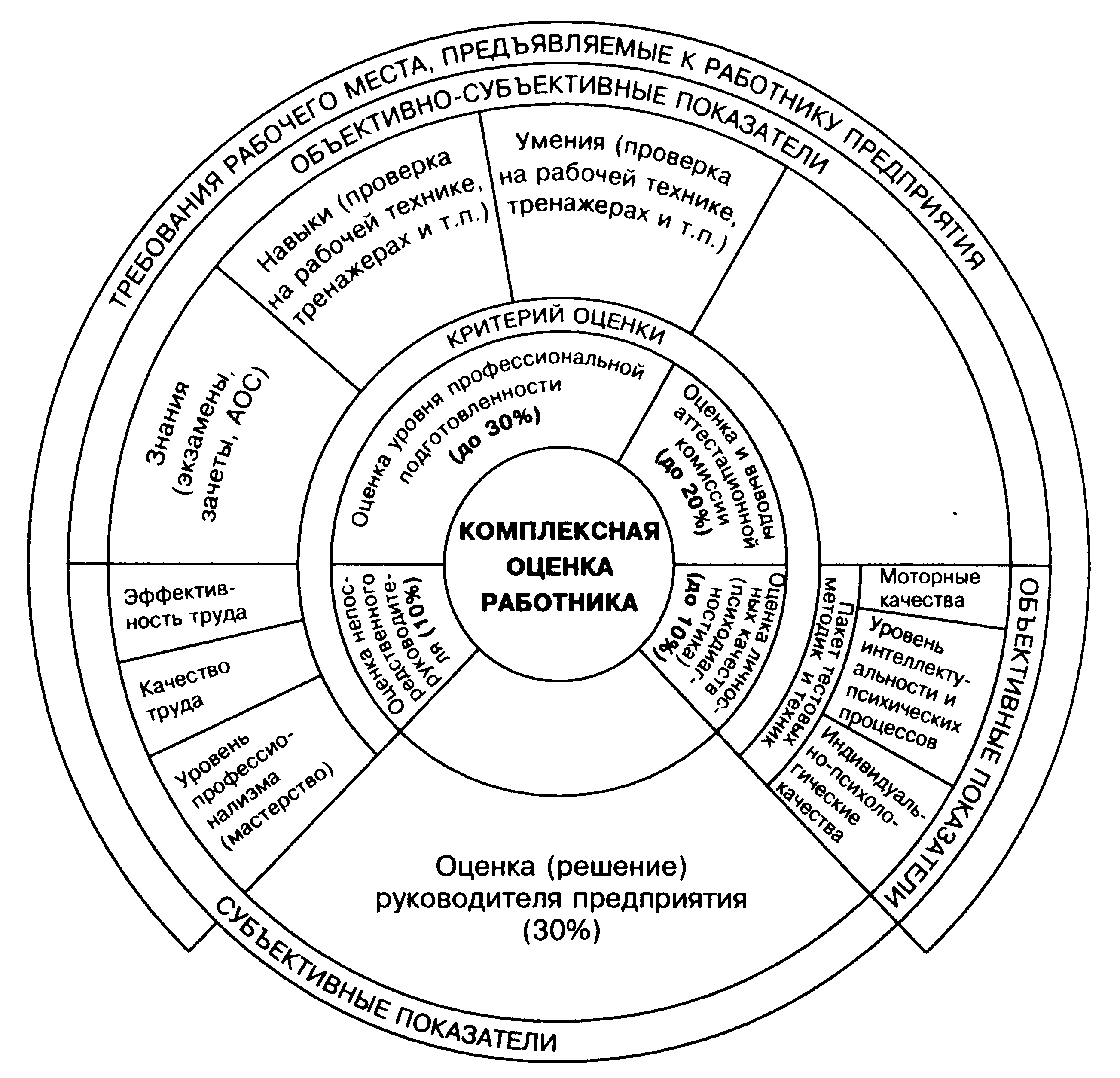


Рис. 5. Структура комплексной оценки работника компании.

В основе предлагаемого проекта по совершенствованию системы оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ» лежит предлагаемый Магура М.И., Курбатовой М.Б подход к системе оценки как персонал-технологии. [[6]](#footnote-6).

В этой связи под персонал-технологией понимается стандартизированный метод достижения заранее определенных результатов с использованием необходимых для этого ресурсов. В этой связи система оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ» должна отвечать ряду требований:

1. Наличие четких целей. Для ООО «ВАРНИТОЛ» это стратегическая цель освоения новых для компании рынков сбыта бытовых изделий, что требует постановки увязанных с ней целей и конкретных направлений работы с персоналом. Кроме этого в число приоритетных целей компании было внесено качество как средство максимально полного удовлетворения потребностей заказчиков и достижения высокого уровня конкурентоспособности. А это означает, что профессионализм сотрудников приобрел приоритетное значение. Поэтому, в условиях жесткой ориентации компании на качество, целью аттестации должно стать ее способствование управлению развитием персонала, выяснение индивидуальных потребностей в обучении, совершенствование профессиональных навыков. И, как следствие, результаты аттестации должны выражать степень приближения профессиональных и личных качеств аттестуемого сотрудника к образцовому исполнителю данной должности.

2. Обеспеченность ресурсами. В компании должны быть необходимые ресурсы, поскольку невозможно решать проблемы оценки работы персонала, не располагая необходимыми финансовыми ресурсами. Также трудно успешно подбирать персонал, не имея приспособленных для этой цели помещений, информационных ресурсов и т.д.

3. Построение эффективных методов и процедур. Работа по достижению поставленных целей реализуется в соответствии с отработанными в ООО «ВАРНИТОЛ» методами, процедурами и регламентирующими документами (положениями, инструкциями и др.). Кроме того, эти методы, процедуры и документы подвергаются корректировке для обеспечения более высокой надежности достижения заданных результатов.

4. Организационное оформление. Для практической реализации системы оценки работы персонала в компании должна быть предусмотрена соответствующая организационная поддержка: назначены ответственные менеджеры, определены подразделения и должностные лица, выполняющие основной объем работы, порядок отчетности.

5. Неотъемлемой частью системы оценки работы персонала должен быть периодический анализ ее эффективности. Важнейшими ресурсами повышения эффективности работы по оценке персонала ООО «ВАРНИТОЛ» является, с одной стороны, выявление факторов, мешающих работе по данному направлению, снижающих ее эффективность (низкая квалификация исполнителей, плохая система контроля, отсутствие практики делегирования и др.), а с другой - выявление неиспользованных или недостаточно использованных возможностей (расширение набора используемых методов оценки, привлечение внешних экспертов, знакомство с опытом других организаций).

6. Конечный результат, получаемый в итоге практической разработки и реализации системы оценки персонала, должен поддаваться качественной или количественной оценке. Количественными показателями в ООО «ВАРНИТОЛ» является - производительность труда; качественными - уровень мотивации.

7. Развитие и совершенствование системы оценки работы персонала осуществляется на основе установленной практики внесения корректив в соответствии с результатами оценки эффективности работы (за месяц, квартал, полугодие или год).

На наш взгляд, учитывая приоритетные цели компании, вся существующая на сегодняшний день система оценки персонала ООО «ВАРНИТОЛ» должна быть построена на определении степени соответствия компетенций сотрудников идеальному портрету. Формирование такой системы требует разработки портретов компетенций для каждой должности основных подразделений компании.

По мнению профессионалов портрет компетенций – это документально оформленный набор профессиональных знаний, навыков, опыта, личных и рабочих качеств, которыми должен обладать идеальный исполнитель функций по конкретной должности[[7]](#footnote-7).

Данный документ должен составляться начальником отдела, согласовываться с руководителем отдела кадров и утверждаться директором по направлению.

Портрет компетенций должен стать частью должностной инструкции по каждой позиции, которая, кроме того, должна включать в себя определение миссии и цели данного сотрудника, а также его задачи, обязанности, права и ответственность. Таким образом, необходимо чтобы должностные инструкции содержали описание уровней компетенций, позволяющее определить степень отличия рассматриваемого сотрудника от идеального для данной должности. Данный пункт важен для оценки кандидата при приеме на работу, а также при определении его компенсационного пакета.

«Графический профиль должности» представим в виде в зависимости требуемых качеств то степени развития качеств в виде табл. 3.

Таблица 3

Графический профиль должности.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Требуемые качества | Степень развития качеств, баллы | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Г |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Д |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - требуемый профиль должности  - фактический профиль претендента на должность | | | | | | | | | | |

В такой таблице отмечается степень развитости качеств исходя из требований, предъявляемых должностью, и фактическое их состояние. Значки в таблице соединяются соответствующими линиями, в результате чего образуются два графика, сопоставление которых дает наглядное представление о достоинствах и недостатках оцениваемого сотрудника. По этому же принципу можно сравнивать качества отдельных лиц.

Учитывая, что при разработке системы оценки работы персонала недостаточно только описать те методы оценки, которые на сегодняшний день получили наиболее широкое распространение, а необходимо выбрать наиболее эффективную систему оценки для ООО «ВАРНИТОЛ», сопоставим разные методы оценки с точки зрения принятия административных решений (А), развития работников (Р), предоставления обратной связи (ОС), контроля качества управленческой деятельности (КУ), совершенствование процесса управления персоналом в целом (УП) в виде табл. 4.

Таблица 4

Сравнительная характеристика различных методов

оценки работы персонала.

| Метод оценки | Оцениваемые  характеристики | Решаемые задачи | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| А | Р | ОС | КУ | УП |
| Оценка рабочих  результатов | Рабочие результаты | + |  | + |  |  |
| Письменные  характеристики | В соответствии с установленными  требованиями или в свободной форме | + | + | + | + | + |
| Шкалы оценки | Индивидуальные качества, конкретные  образцы рабочего поведения | + | + | + |  |  |
| Прямое  ранжирование | Общая оценка | + | + | + |  |  |
| Чередующееся  ранжирование | Общая оценка | + |  |  |  |  |
| Парное сравнение | Общая оценка | + |  |  |  |  |
| Заданное  распределение | Общая оценка | + |  |  |  |  |
| Управление по  целям | Рабочие результаты | + | + | + | + | + |

Как видно из данных представленных в табл. 4 наиболее полно целям организации удовлетворяют методы письменных характеристик и управления по целям.

При этом метод письменных характеристик активно используется в ООО «ВАРНИТОЛ» в настоящее время. Этот метод применяется при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва, при назначениях на должность и перемещениях сотрудников в дочерние компании.

Однако, поскольку цель, прежде всего, выявление индивидуальных потребностей в обучении, совершенствовании навыков сотрудников, думаю, что плановая аттестация должна сочетать самооценку сотрудника (новый элемент в процедуре оценки), оценку руководителями разного уровня (то, что используется в компании в данный момент), а также аттестацию сотрудника представителями взаимодействующих подразделений (также новый элемент).

Все вышеназванные элементы реализованы в форме аттестационного листа (Приложение 3), состоящего из пяти разделов.

Каждый раздел содержит перечень вопросов с предлагаемыми вариантами ответов.

Первый раздел предполагает самооценку специалистом ООО «ВАРНИТОЛ» своего труда за аттестуемый период по критериям полноты выполнения плановых заданий, качества, объема внеплановых работ, уровня специальных знаний, готовности к расширению круга выполняемых задач, способности к выполнению управленческих функций, целей развития карьеры. Один из наиболее важных вопросов раздела связан с определением потребности в обучении.

Второй раздел заполняет непосредственный руководитель аттестуемого сотрудника. Он формулирует свои комментарии по первому разделу (причем может не согласиться с выводами сотрудника), оценивает полноту и качество работы специалиста, его соответствие портрету компетенций, отмечает сильные и слабые стороны его профессиональных и личностных качеств, определяет способность к выполнению управленческих функций, соответствие уровню корпоративной культуры.

Третий раздел заполняется вышестоящими руководителями ООО «ВАРНИТОЛ». Они выражают свое согласие, либо несогласие с выводами непосредственного начальника, а также вносят свои замечания и предложения.

В четвертом разделе свою оценку специалисту дают руководители взаимодействующих подразделений. Мне кажется, что особенно важно включить данный раздел в аттестационный лист, так как срывы, приводящие к общему снижению качества работы с клиентами, достаточно часто возникают на стыках подразделений. Проведенный анализ данной проблемы показал, что причиной этому являются такие качества, как некорпоративность, стремление уйти от ответственности, неумение организовать свою работу, непонимание своего места и роли в общей деятельности компании. Поэтому на практике в исследуемой организации сталкиваются с такими явлениями, которые можно условно назвать: «натягивание одеяла на себя», либо, наоборот, отрицание своего участия. На этих этапах наиболее ярко проявляется профессионализм человека, его умение работать в команде, многие личностные и профессиональные качества. Эта оценка особенно важна при рассмотрении возможностей продвижения сотрудника, планирования его карьеры. Если сотрудник не обладает необходимыми для эффективного взаимодействия с другими подразделениями навыками то, несмотря на успешность выполнения основных обязанностей, это может явиться решающим недостатком при принятии решения о продвижении.

Пятый раздел посвящен выводам аттестационной комиссии.

В итоге, на основе анализа заполненных аттестационных листов отделом кадров ООО «ВАРНИТОЛ» должна формироваться программа профессионального развития персонала на год, должны формулироваться предложения по индивидуальной работе руководителей с каждым сотрудником и по внесению изменений в списки резерва руководителей. Выводы по результатам аттестации ложатся в основу планирования и развития карьеры сотрудников, возможного внесения изменений в систему стимулирования, принятия решений о корректировке должностных окладов.

Кроме того, наряду с индивидуальными проблемами каждого сотрудника ООО «ВАРНИТОЛ», в результате анализа необходимо выявлять общие, характерные для всего персонала проблемы. И, как следствие, необходимо разрабатывать комплексные корпоративные программы профессиональной подготовки специалистов холдинга.

Отбор признаков оцениваемых деловых качеств в ООО «ВАРНИТОЛ» предлагается производить на основе требований Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих[[8]](#footnote-8) с учетом особенностей конкретного рабочего места.

Каждый выявленный признак имеет четыре уровня проявления, оценивается членами аттестационной комиссии ООО «ВАРНИТОЛ» в баллах: низкий — 1; средний — 2; выше среднего — 3; высокий — 4.

Оценка по каждому из отобранных признаков устанавливается каждым экспертом и заносится в регистрационную форму, приведенную в виде табл. 5.

Таблица 5

Регистрационная форма балльных оценок признаков, определяющих деловые качества персонала.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признаки деловых качеств | Удельная значимость признака (xi) | Балльная оценка признаков с учетом их удельной значимости (аij\*хi) |
|  |  | 1 2 3 4 |
| 1. Компетентность | 0,33 | 0,33 0,66 0,99 1,32 |
| 2. Способность четко организовать  и планировать свой труд | 0,07 | 0,07 0,14 0,21 0,28 |
| 3. Сознание ответственности  за выполняемую работу | 0,25 | 0,25 0,50 0,75 1,00 |
| 4. Самостоятельность и инициатива | 0,14 | 0,14 0,28 0,42 0,56 |
| 5. Способность осваивать новые  вопросы и использовать новые методы | 0,08 | 0,08 0,16 0,24 0,32 |
| 6. Работоспособность | 0,08 | 0,08 0,16 0,24 0,32 |
| 7. Способность поддерживать контакты с другими работниками | 0,05 | 0,05 0,10 0,15 0,20 |
| ИТОГО | 1,00 |  |

На основании данной методики усреднение оценок может производиться как на стадии выставления баллов, так и после расчета оценки совокупности деловых качеств. В ООО «ВАРНИТОЛ» в первом случае необходимо рассчитывать среднюю арифметическую балла по каждому признаку, во втором — среднюю арифметическую оценок совокупности деловых качеств.

Оценка всей совокупности деловых качеств производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и может быть выражена формулой:

li = Σаij\*хin, (7)

где i — порядковый номер любого признака деловых качеств;

n — число признаков;

аij — j-й уровень i-го признака у аттестуемого работника (в баллах);

хi — удельная значимость i-го признака в общей оценке деловых качеств (в долях единицы).

Рассмотрим практику применения подобной методики для оценки старшего специалиста производственного отдела ООО «ВАРНИТОЛ».

Оцениваемые деловые качества старшего специалиста характеризует следующий уровень признаков:

- компетентность — 3;

- способность четко организовать и планировать свой труд — 3;

- сознание ответственности — 3;

- самостоятельность и инициатива — 2;

- способность осваивать новое — 4;

- работоспособность — 4;

способность поддерживать контакты с другими работниками — 4.

Согласно методике, приведенной в табл. 2.3, определяются баллы, соответствующие уровням признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма баллов составляет общую оценку деловых качеств оцениваемого специалиста ООО «ВАРНИТОЛ».

li = 0,99 + 0,21 + 0,75 + 0,28 + 0,32 + 0,32 + 0,20 = 3,07.

В методических рекомендациях НИИ труда приводятся также расчеты других показателей комплексной оценки качества работы и достижений работников, которые могут применяться в практике оценки работы персонала исследуемой организации.

В работе ООО «ВАРНИТОЛ» при оценке персонала предлагается также использовать личностные тесты. Однако при этом необходимо отметить, что распространенные формальные методики оценки малоприменимы в исследуемой организации, поскольку не учитывают особенности управления персоналом в ней.

В этой связи в дипломной работе предлагается метод оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ» через управление по целям. Данный метод является достаточно перспективным. Он основан на постановке целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год). Чаще всего этот метод применяется для оценки работы специалистов и руководителей разного ранга.

Управление по целям как метод оценки работников предполагает широкое использование объективных показателей, таких как объем выполненных заказов, прибыль в рублях, количество рекомендаций и др.

Использование управления по целям при оценке работы полезно тем, что позволяет как оцениваемым, так и оценивающим лучше понять цели, критерии и стандарты, в соответствии с которыми оценивается их работа, и на основании каких показателей будет определяться достигнутый прогресс.

Основными элементами управления по целям являются:

- постановка целей;

- планирование работы;

- текущий контроль;

- оценка достигнутых результатов;

- подведение итогов.

Основное содержание данных элементов представлено в виде табл. 6.

Таблица 6

Основные элементы управления по целям.

| Основные элементы | Содержание |
| --- | --- |
| Постановка целей | Формулировка долгосрочных стратегических целей |
|  | Формулировка конкретных задач, стоящих перед всей организацией |
|  | Определение целей подразделения |
|  | Определение задач каждого работника |
| Планирование работы | Установление основных этапов выполнения работы |
|  | Разработка плана конкретных мероприятий по реализации поставленных целей |
|  | Выявление потребности в обучении |
|  | Ресурсное обеспечение |
| Текущий контроль | Разработка и внедрение процедур контроля |
|  | Разработка механизмов коррекции нежелательных отклонений в работе |
|  | Установление механизма обратной связи |
| Оценка достигнутых результатов и подведение итогов | Определение процедуры подведения итогов при завершении работы |
|  | Оценка общей эффективности |
|  | Выявление факторов, затрудняющих выполнение работы |
|  | Поощрение за достигнутые успехи |

Главным в процессе управления по целям является то, что постановка целей, планирование работы и подведение итогов осуществляются в ходе совместных обсуждений (консультаций) генерального директора, директоров и подчиненных.

Использование метода управления по целям в качестве оценочной процедуры в ООО «ВАРНИТОЛ» позволит повысить уровень мотивации и личной ответственности исполнителей. Применение этого метода возможно также для оценки работы специалистов и менеджеров, обладающих достаточными полномочиями для принятия самостоятельных решений на своем участке работы.

Учитывая, что не все рабочие результаты, достигнутые работниками, вносят одинаковый вклад в итоговую эффективность работы, объективным результатам, достигнутым исполнителями, могут присваиваться разные веса.

Представим в виде табл. 7 рабочую форму, которая может использоваться в ООО «ВАРНИТОЛ» в процессе управления по целям.

Таблица 7

Рабочая форма используемая в практике управления по целям.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рабочие обязанности | Вес | Характеристики результатов | Рабочие стандарты | Результаты | | Сроки | |
| целевые | реальные | целевые | реальные |
| Доставка продукции | 0,3 | Процент поставок в срок | 95% |  |  |  |  |
| Качество работы | 0,25 | Процент отказов  Процент рекламаций | 5%  5% |  |  |  |  |
| Эффективность работы | 0,2 | Затраты на доставку единицы продукции  Использование транспорта и оборудования (в %) | 1000 руб.  90% |  |  |  |  |

На этапе подведения итогов руководителем совместно с подчиненными может оцениваться не только достигнутый прогресс, но и осуществляться, если это необходимо, пересмотр целей или постановка новых целей.

Задачи этого этапа решаются посредством оценочного собеседования, которое руководитель проводит с работником. Для большинства руководителей проведение собеседования является наиболее трудной задачей, так как при этом требуется хорошо владеть не только методом управления по целям, но и навыками межличностного общения. Это требует от руководителя умения слушать, умения преодолевать сопротивление подчиненных, открытости в общении и способности создания доверительной атмосферы в ходе собеседования.

Метод оценки персонала через управление по целям включает ряд условий:

1. Цели должны быть реалистичными, то есть такими, которые могут быть достигнуты оцениваемым исполнителем.

2. Цели должны устанавливаться в пределах компетенции и контроля того работника, для которого они поставлены.

3. Работник должен видеть, что достижение поставленных целей связано с его карьерным ростом.

4. Цели должны быть зафиксированы в письменном виде ясным, понятным и четким языком.

5. Исполнители должны активно участвовать как в процессе определения целей, так и в разработке плана действий. Необходим высокий уровень сотрудничества со стороны подчиненных.

6. Цели и план действий должны служить основой для регулярного подведения итогов работы. Эти регулярные целевые встречи дают возможность руководителю и работнику обсудить достигнутый прогресс и скорректировать цели, если это необходимо.

Необходимо отметить, что использование управления по целям при оценке эффективности, несмотря на сложность и высокие требования к квалификации руководителей, осуществляющих оценку, при грамотном применении способствует созданию атмосферы сотрудничества между генеральным директором, директорами и подчиненными, стимулируя проявление ответственности и самостоятельности, повышает уровень удовлетворенности работников выполняемой работой и их приверженность компании и своему подразделению.

Разработка системы оценки работы управленческих кадров Общества.

Поиск наиболее эффективных методов оценки управленцев осуществляется практически с тех пор, как появилась сама реальность, вмещающаяся в понятие управление. Однако методическое обеспечение оценки работников управления превратилось в специальную задачу лишь с того момента, когда управленческая деятельность достигла настолько высокой технологичности и специализации, что за ее изменениями перестали поспевать даже высшие учебные заведения, готовящие специалистов для этой сферы.

Выход из сложившейся ситуации видится, с одной стороны, в подготовке не столько специалистов в отдельных отраслях менеджмента, сколько профессионалов в области управления в целом, т. е. людей, получивших не только определенные знания, но обладающих способностью к их применению в изменяющихся условиях. С другой стороны, невозможно решить задачу адекватной оценки управленцев без разработки соответствующих оценочных технологий, процедур и методов.

На наш взгляд, одна из практических задач, стоящих перед системой оценки персонала ООО «ВАРНИТОЛ» - отбор работников, которые смогут результативно работать на руководящих должностях в холдинге. Для решения этой задачи предлагается создать в организации Центр оценки персонала, который будет решать четыре основные задачи:

1. Оценка управленческого потенциала кандидатов (способности, опыт, навыки, личные и деловые качества).

2. Отбор руководителей, имеющих наиболее высокий уровень управленческого потенциала, для формирования кадрового резерва.

3. Определение для каждого из оцениваемых руководителей индивидуальной программы обучения, направленной на развитие выявленных способностей или на ликвидацию выявленных недостатков.

4. Выявление существующих проблем в менеджменте.

Центр оценки включает различные диагностические инструменты и является в наше время наиболее точным способом оценки персонала. Он превосходит все известные сегодня методы также по возможностям прогноза трудовых достижений.

Центр оценки персонала можно определить как комплексный метод выявления у оцениваемого необходимых для определенной должности (работы) качеств посредством использования по отношению к нему ряда диагностических процедур и наблюдения его действий в ситуациях, моделирующих профессиональную деятельность.

Под Центром оценки персонала понимают не только сам метод, но и все мероприятия по его применению, включая соответственно подготовленных людей, методики и т.п.

Метод Центр оценки исходит из того, что лучший и наиболее быстрый способ предварительной оценки потенциального или реального сотрудника – наблюдение за тем, как он выполняет задачи, типичные для должности, которую он занимает или будет занимать. С помощью тестов, деловых игр и упражнений важнейшие для этой должности функции можно смоделировать, хотя, конечно, не полностью, а с точки зрения тех требований, которые они предъявляют к человеку. Посредством квалификационного наблюдения за деятельностью оцениваемых руководителей ООО «ВАРНИТОЛ» можно определить, насколько они отвечают требованиям должности (или работы вообще), обладают необходимыми для нее качествами.

Центр оценки обладает широким спектром диагностических возможностей, т.е. позволяет установить и измерить целую гамму профессионально важных качеств. Так, например, применительно к группе руководителей исследуемой организации с помощью Центра оценки можно определить такие способности, как:

- организаторские способности и умение планировать;

- способность вступать в контакт в устной и письменной формах;

- гибкость, умение адаптироваться к изменяющейся ситуации, изменять образ действий;

- руководящие способности;

- стрессоустойчивость;

- внутренние рабочие стандарты или предъявляемые к себе требования (они могут быть разного уровня);

- целеустремленность;

- готовность к риску;

- общая и трудовая мотивация;

- самостоятельность и независимость;

- готовность к кооперации;

- оригинальность, способность к нестандартному мышлению и инновациям;

- социальная компетентность, умение налаживать хороший нравственный климат в коллективе;

- энергичность, действенность;

- инициативность;

- ответственность;

- способность принимать решения;

- способность к учебе и развитию в целом;

- аналитические способности;

- оценочные способности;

- эмоциональный самоконтроль.

Такие авторы как Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. в своей работе "Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур" высказывают сомнение, действительно ли необходимы все эти качества для эффективного руководства и в какой степени [[9]](#footnote-9).

По мнению большинства специалистов, этот вопрос заслуживает дальнейших научных исследований и может успешно решаться лишь применительно к конкретным организациям [[10]](#footnote-10).

Однако на наш взгляд в целом позитивное влияние вышеназванных качеств на процесс руководства не вызывает сомнения.

Второй важный вопрос, касающийся точности оценок с помощью Центра оценки: насколько удается воспроизвести и измерить факторы успешной профессиональной деятельности?

Решение этого вопроса непосредственно зависит от качества оценочных программ и организации всего процесса работы Центра оценки.

Центр оценки ООО «ВАРНИТОЛ» должен работать по следующей схеме: оцениваются группы от 3-4 до 10-12 человек, причем возможна оценка как работы групп, так и отдельных лиц.

При оценке кандидатов необходимо проводить тщательный анализ их личностных и деловых качеств, необходимых для успешной работы в конкретной должности. Оценку должна производить комиссия, состоящая из директора, руководителей среднего звена и ряда ведущих специалистов – всего до 20 человек. Для более эффективной работы комиссии, в ее состав кроме руководителей ООО «ВАРНИТОЛ» возможно следует включить внешних консультантов, специалистов по проблемам отбора и оценки руководителей.

Штат работников Центра оценки на первом этапе его создания в компании может быть минимальным - руководитель и секретарь. Руководитель должен уметь формулировать цели оценки, привлекать специалистов, проводящих анализ деятельности и формирующих перечень критериев оценки, ставить задачи проектировщику и всем другим специалистам. Эксперты (как внешние, так и из числа работников организации) могут приглашаться пока лишь на время проведения оценочных процедур.

Что касается эксперта наблюдателя, то это должен быть обязательно сотрудник самой организации, т.к. это дает возможность проводить оценку персонала с учетом всех особенностей культуры и философии компании. Экспертами могут выступать руководители испытуемых, которые на 2 ранга выше их по должности. Это даст возможность использовать весь опыт и знания в отношении целей и содержания деятельности, которые имеют эксперты.

Перед включением экспертов в программу Центра оценки должна проводиться специальная программа отбора и обучения кандидатов на работу в качестве экспертов наблюдателей. В ходе обучения необходимо провести их знакомство с перечнем и описанием критериев оценки, применяемыми процедурами, программой проведения оценки. Особое внимание должно уделяться тренингу наблюдения и оценивания.

К программам подготовки оценщика предъявляются следующие требования: совершенствование приемов в области опроса кандидатов; развитие наблюдательности; четкое представление о взаимоотношениях в коллективе, совершенствование стиля лидерства; развитие проницательности; самосовершенствование, углубленное развитие в себе качеств, присущих руководителю; выработка гибкости; умение разрабатывать стандартную оценочную процедуру; точность выражения при описании поведения оцениваемого.

В обязанности сотрудников центра, кроме собственно организации оценочных процедур и участия в процедурах оценки, должно входить формирование групп оцениваемых работников и руководителей-экспертов, а также обеспечение их методическими материалами.

В табл. 8 приводятся некоторые методы, которые могут быть рекомендованы в практике работы Центра оценки ООО «ВАРНИТОЛ».

Таблица 8

Методы оценки, рекомендуемые в практике работы Центра.

| Название метода | Краткое описание метода |
| --- | --- |
| Биографический метод | Оценка работника по биографическим данным |
| Устные/письменные характеристики по произвольной форме | Устное или письменное описание того, что представляет из себя работник и как он себя проявляет в работе (достижения и упущения) |
| Оценка достигнутых результатов | Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником |
| Собеседование | Проводится в структурированной или неструктурированной форме для оценки степени соответствия опыта, профессиональных знаний, рабочего поведения и отношения к делу оцениваемых работников установленным требованиям |
| Групповые дискуссии | Оценка знаний, личных и деловых качеств работников в ходе группового обсуждения и решения |
| Анализ конкретных ситуаций | Разбор конкретных практических ситуаций (их описание может занимать от одной страницы до сотни страниц). |
| Метод эталона | Оценка особенностей стиля управления и индивидуальных характеристик руководителей в сравнении с «идеальным» руководителем, который принимается за образец |
| Выбор оценочных характеристик из стандартного списка | Сравнение качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленным в заранее разработанной форме |
| Метод экспертных оценок | Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления экспертных оценок по определенной совокупности шкал, представленных в оценочной форме |
| Тестирование | Определение особенностей личности, знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специально подобранных тестов |
| Ранжирование | Определение с помощью экспертов ранга (места) оцениваемого среди других работников |
| Деловые игры | Разыгрывание ситуаций по заранее разработанному сценарию, имитирующему производственные условия и требующему принятия решений на основе имеющейся в распоряжении информации |
| Метод заданной балльной оценки | Начисление (снятие) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения) в ходе оценочных процедур |
| Метод графического профиля | Вместо количественных или качественных оценок используется графическая форма оценки |

Составной частью системы оценки руководителей должна быть разработанная анкета, которую заполняют аттестуемые менеджеры. В анкете оцениваемый руководитель формулирует краткий перечень своих задач и ответственности, указывает основные недостатки, снижающие эффективность его работы, а также проводит самооценку своих профессиональных, деловых и личных качеств, перечень которых отражается в отдельном разделе анкеты. Один из примеров такой анкеты, которая может, по моему мнению, использоваться в ООО «ВАРНИТОЛ» приводится в Приложении 4.

Заполненные анкеты должны передаваться экспертам, которые выражают свое согласие или несогласие с выставленными оценками. Обязательным условием аттестации руководителей должна быть анонимность, которая соблюдается благодаря построению анкеты.

Тщательный анализ итоговой таблицы, содержащей результаты оценки всех менеджеров, позволит не только выявить проблемы каждого менеджера в отдельности, но и общие проблемы менеджмента компании. Например, элементарный подсчет баллов по горизонтали, т.е. по отдельному из оцениваемых качеств, даст возможность высшему руководству оценить степень «проблемности» данного качества для всего менеджмента ООО «ВАРНИТОЛ». А уже на этой основе могут планироваться и осуществляться мероприятия по совершенствованию управления компанией и ее подразделениями.

Центр оценки ООО «ВАРНИТОЛ» должен обеспечить оценку работников, претендующих на занятие тех или иных руководящих должностей. Центр должен выступить как инструмент обучения работников и одновременно как способ развития навыков, необходимых для эффективного руководства.

Тщательный подбор оценочных упражнений, их стандартизации, а также ряд специальных организационных приемов позволит значительно снизить субъективизм принимаемых решений.

Основная цель оценки состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, пронаблюдать кандидата и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на дальнейшее обучение.

Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально важные качества. Степень их выраженности оценивается экспертами Центра оценки, и на основании этого делаются заключения о степени пригодности человека к данной работе, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или профессионального тренинга.

Для того чтобы минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения уровня значимости результатов, методы и процедуры, используемые в работе центра оценки, должны быть построены таким образом, чтобы каждый кандидат в любом упражнении оценивался несколькими экспертами. Каждый эксперт хотя бы раз в одном или в нескольких упражнениях мог бы лично контактировать со всеми оцениваемыми кандидатами.

Таким образом, в основе работы Центра оценки ООО «ВАРНИТОЛ» должны лежать следующие принципы:

- в специально созданных ситуациях должны моделироваться ключевые моменты деятельности, что позволит непосредственно наблюдать и оценивать профессиональные навыки каждого сотрудника для решения конкретно поставленных задач;

- система критериев оценки должна специально разрабатываться в соответствии со спецификой деятельности ООО «ВАРНИТОЛ», оценка должна производиться на основании данной системы (а не стандартного набора "профессионально важных качеств"), что позволит выявить и оценить действительно значимые параметры действий сотрудников;

- процедура Центра оценки ООО «ВАРНИТОЛ» должна предусматривать испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями (т.е. в каждом упражнении будут оцениваться несколько критериев, и каждый критерий будет оцениваться в нескольких упражнениях);

- оценка должна производиться не только специалистами, но также специально подготовленными наблюдателями сотрудниками ООО «ВАРНИТОЛ», что сделает возможным учет таких сложно поддающихся описанию факторов, как, например, культура и философия компании.

- должно оцениваться реальное поведение, а не гипотезы о его причинах, выявляться и описываться качественные характеристики, особенности индивидуального стиля деятельности оцениваемых в различных модельных ситуациях, что позволит оценивать не только актуальное состояние, но и прогнозировать успешность в различных областях профессиональной деятельности.

Преимущества создания Центра оценки персонала для исследуемой компании видится в следующем:

- валидная оценка индивидуального потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства, или же различий исполняемых функций и занятий;

- объективные процедуры, измеряющие всех участников по релевантным качествам или способностям с использованием эквивалентного стандарта.

- возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения;

- возможность определить специфические сильные и слабые стороны каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития;

- формирование команды с высоким управленческим потенциалом;

- подбор кадрового резерва из числа сотрудников, обладающих высоким трудовым потенциалом. Это значительно повышает вероятность успеха при назначении на руководящую или другую требующую высокой квалификации должность.

Преимуществами для оцениваемых менеджеров Общества являются: равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению; лучшее понимание своих должностных обязанностей и необходимых для успеха качеств; возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации; возможность узнать из обратной связи о своих индивидуальных сильных и слабых сторонах и общем потенциале для целей саморазвития; возможность принимать решения о своих личных планах в области карьеры и жизненных целях на основе более обширной информации.

Безусловно, идеальных методов не существует и у Центра оценки также есть свои слабые стороны. Необходимо учитывать, что на адекватность оценки влияют следующие недостатки:

- слабости присущие отдельным методам, входящим в общую процедуру Центра оценки: тестированию, групповым упражнениям, интервью, деловым играм;

- демотивирующее воздействие так называемого «эффекта проигравшего». Его суть состоит в том, что участники, получившие отрицательные оценки и в результате этого утратившие карьерную перспективу, часто теряют интерес к дальнейшей работе;

- наблюдатели могут находиться под влиянием внешнего впечатления и отдавать предпочтение кандидатам, умеющим выставить себя в выгодном свете: красиво выражать свои мысли, раскованно и свободно держать себя, выглядеть динамичным и т.п. В то же время такие важные качества, как владение собой, вежливая сдержанность и внимательность, и некоторые другие могут оцениваться скорее отрицательно – как пассивность или недостаточная уверенность в себе.

Поэтому, имея в виду эти слабые стороны, Центр оценки ООО «ВАРНИТОЛ» должен располагать достаточно большим набором методов оценки и регулярно их обновлять, чтобы они соответствовали изменяющимся условиям и требованиям, а также, чтобы исключить возможность предварительного «обучения» правильным ответам на вопросы оценочных заданий.

После завершения процесса оценки и подведения итогов желательно проведение индивидуальных бесед, в которых участники программы знакомятся с ее результатами, узнают свои сильные и слабые стороны. В этом состоит консультационная функция Центра оценки, которой, правда, часто пренебрегают в отношении кандидатов, не прошедших отбор, что наносит заметный ущерб репутации этого метода. Участникам же Центра оценки, независимо от его результатов, крайне полезно ознакомиться с общим заключением, которое обязаны подготовить организаторы по каждому испытуемому.

Выводы по разделу

Необходимо отметить, что заключение Центра оценки исследуемой компании должно строиться развернуто, с подробным перечислением качеств личности оцениваемого, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения, а также в большинстве случаев желательно дать ситуационный анализ: к какому стилю руководства тяготеет оцениваемый, каковы его сильные и слабые стороны, к какого рода задачам и управленческим функциям проявляет склонность, недостатки, на которые следует обратить особое внимание.

Важной особенностью работы Центра оценки является то, что итоговые отчеты, которые готовятся на каждого оцениваемого, содержат не только оценку их управленческого потенциала, но и ряд рекомендаций.

Однако необходимо помнить, что предлагаемые значения не могут быть окончательными, а представляют собой результат анализа накопленного опыта и, естественно, подлежат в последующем коррекции и изменениям.

Проанализируем потенциальные выгоды от применения предлагаемой системы оценки работы персонала Общества выявив экономические выгоды её использования.

3. ПРИМЕНЕНИЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ООО «ВАРНИТОЛ»

Потенциальные выгоды от применения предлагаемой системы оценки работы персонала Общества.

Результат оценки – это установление соответствия человека занимаемому им рабочему месту (аттестация). Поскольку рынок диктует довольно жесткие условия, компании требуется «инвентаризировать» свои человеческие ресурсы регулярно: что у нас есть кроме собственных идей, денег и людей? На деньги смотрят все, идеи вырабатывают тоже все. Осталось посмотреть на персонал, способен ли он эти идеи освоить. Поэтому в практике компании ревизия человеческих ресурсов, их динамики, на предмет соответствует ли она динамике компании, должна стать регулярной. Прежде всего, необходимо смотреть, как при этой динамике меняется рабочее место, и что тогда происходит с сотрудником, адекватен ли он или не успевает за изменениями. Безусловно, необходимо отслеживать, соответствуют ли зарплаты тому, что реально показала аттестация.

Как правило, сотрудники не успевают за компанией. В этом случае следует дать слабым сотрудникам возможность «мирного» ухода задолго до аттестации. Происходит естественный отбор и ротация. И, наконец, очень важна оценка деятельности руководителя подразделения, поскольку за деятельность всего подразделения, в конечном итоге отвечает руководитель.

В итоге мы получаем:

1. Узнавание особенностей руководства. Оказывается, что руководство меняется. И то, что сотрудники думали о руководстве полгода назад, явно не соответствует тому, что происходит сейчас;

2. Презентация работы в стрессовой ситуации. Сотрудники презентуют результаты собственной работы комиссии, и это всегда стресс. Это хорошо, так как презентационные навыки сотрудников становятся очевидны без дополнительных процедур;

3. Получение качественной обратной связи;

4. Получение вакантных позиций внутри компании. Это происходит очень часто, в связи с тем, что в компании всегда много вакансий и есть возможность ротировать людей внутри компании и достаточно интенсивно.

На этапах внедрения проекта системы оценки работы персонала в ООО «ВАРНИТОЛ» строится перечень необходимых мер с указанием их содержания, срока выполнения, ответственного исполнителя и формы завершения работ.

Составляемый на этом этапе Организационный рабочий проект системы оценки персонала имеет цель разработку конкретной рабочей документации, необходимой для практического внедрения системы оценки, проведения приемо-сдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования системы оценки персонала.

В ООО «ВАРНИТОЛ» рабочая документация, относящаяся к системе оценки персонала, состоит из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем; документации подсистем обеспечения.

К общесистемной документации системы оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ» относятся ведомость документов рабочих проектов, чертеж плана размещения функциональных подразделений Отдела кадров, пояснительная записка к проекту системы оценки персонала, сводный план мероприятий по внедрению проекта, утвержденный расчет ожидаемого экономического эффекта от внедряемого проекта.

Поддержка системы оценки работы персонала со стороны руководства ООО «ВАРНИТОЛ» - необходимое условие её успешной реализации. Поддержка лиц, осуществляющих оценку, в конечном счете, более важна, чем разработка тонких и сложных методов оценки или процедур.

Кроме этого необходимо развитие организационного механизма внедрения новой системы оценки, а именно:

1. Встраивание системы оценки работы персонала в систему управления персоналом и в общую систему управления компанией. Система оценки должна быть тесно увязана с существующей в ООО «ВАРНИТОЛ» практикой управления, поддерживаться существующими процедурами и организационной культурой. Проведение оценки должно вносить свой вклад в эффективную работу других программ: обучения и повышения квалификации, отбора и расстановки кадров, мотивации персонала и др. Результаты оценки работников ООО «ВАРНИТОЛ» могут дать ценную информацию о качестве используемых в организации методов отбора и о том, насколько используемые критерии отбора способны прогнозировать будущие профессиональные достижения. В ходе оценки работы персонала может быть также определена эффективность действующих в исследуемой организации программ обучения и повышения квалификации.

2. Необходимо активное вовлечение руководителей ООО «ВАРНИТОЛ» в систему оценки работы персонала. В этом случае директора холдинга выступают в роли экспертов, оценивая предлагаемые подходы к определению эффективности работы, принимают участие в разработке методов оценки рабочих показателей разных категорий работников компании. Личное участие руководителей в проектировании и разработке системы оценки повышает их вовлеченность, причастность целям и задачам, решаемым в ходе оценки работы подчиненных, и личную заинтересованность в успешном внедрении и функционировании системы.

3. Организация обучения для работников, участвующих в подготовке и проведении оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ». Недостаточный уровень развития необходимых знаний и навыков у руководителей и специалистов, производящих оценку персонала в компании, является одной из наиболее серьезных причин того, что те задачи, которые, собственно, и должны решаться при оценке персонала, не решаются в исследуемой организации. На мой взгляд, обучение работников ООО «ВАРНИТОЛ», участвующих в подготовке и проведении оценки персонала, должно рассматриваться как важнейшее направление работы по совершенствованию системы управления и более полному использованию потенциала человеческих ресурсов организации. Обучение обеспечит:

- понимание целей и задач системы оценки работы персонала,

- обеспечит поддержку и снижение сопротивления проведению оценки работы персонала,

- освоение методов оценки работы персонала и навыков поведения оценочных интервью.

4. На этапе внедрения системы оценки работы персонала необходимо также предусмотреть организацию Автоматизированной системы управления персоналом (АСУП) ООО «ВАРНИТОЛ», которая соединит в единой компьютерной сети оценку работы персонала, кадровое делопроизводство, данные на руководящий персонал, резерв кадров на выдвижение, обучение персонала, награды, оформление пенсионных дел, социальное обеспечение и др.

5. Необходимо повысить эффективность деятельности специалистов по оценке персонала. Перед работниками кадровых служб в ООО «ВАРНИТОЛ» необходимо сформулировать следующие основные задачи:

Знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом и учета личного состава; основы социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом.

Овладеть современными методами оценки персонала, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом; регламентации функций структурных подразделений и работников, социальными технологиями управления.

Иметь ясное представление о перспективах развития организации, рынка и конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре организации и основных функциях структурных подразделений и бригад.

Предлагаемые в данной работе процедуры оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ» несут в себе ряд потенциальных выгод как для организации, так и для аттестуемых работников, что отражено в табл. 9.

Таблица 9

Потенциальные выгоды от применения предлагаемого проекта оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ».

|  |  |
| --- | --- |
| Выгоды для организации | Выгоды для персонала |
| Даст информацию о том, насколько эффективно используются человеческие ресурсы в исследуемой компании и каково качество этих ресурсов  Позволит уточнить критерии оценки рабочих результатов и конкретизировать те требования, которые ООО «ВАРНИТОЛ» предъявляет к сотрудникам  Покажет те трудности и проблемы, которые мешают работникам в достижении требуемых рабочих показателей  Позволит наметить основные направления обучения, повышения квалификации и развития работников ООО «ВАРНИТОЛ»  Позволит поднять производительность труда и качество через повышение уровня мотивации и ответственности работников  Может стать важным источником информации для руководства ООО «ВАРНИТОЛ» о положении дел в организации, облегчая прохождение информации по вертикали снизу вверх  Позволит сформировать или уточнить состав кадрового резерва | Признание достижений сотрудников со стороны руководства будет стимулировать их готовность напряженно и эффективно работать в интересах организации  Работник получит крайне важную для себя обратную связь, которая позволит ему своевременно внести необходимые коррективы в свою работу, в отношение к делу  Работник получит возможность уточнить для себя те требования, которые предъявляются к его работе непосредственным руководителем и компанией  Позволит сотрудникам лучше понять цели и задачи, стоящие перед организацией (подразделением), облегчая прохождение информации по вертикали сверху вниз  Повышает уровень приверженности персонала к своей компании и ее целям |

Необходимо помнить, что если в ходе проведения оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ», будут допущены те или иные ошибки, то эти потенциальные выгоды не будут реализованы, и предлагаемая система оценки может не дать ожидаемых результатов.

Успешную оценку работы персонала можно охарактеризовать следующим образом:

Она проводится в соответствии с четко определенными целями, которые должны быть достигнуты в итоге.

Это составная часть управления персоналом.

Руководитель действует скорее как советчик, консультант, помощник, чем как прокурор или судья, выносящий приговор.

Она нацелена скорее на то, чтобы выяснить, что следует сделать в будущем для улучшения работы и повышения эффективности, чем на то, что было сделано плохо в прошлом.

Для эффективного использования предлагаемой системы оценки работы персонала, необходимо изменение формального отношения руководства ООО «ВАРНИТОЛ» к данному вопросу и стремление извлечь из проведенных мероприятий как можно больше пользы.

После завершения работы аттестационной комиссии администрация исследуемой организации должна разрабатывать и проводить в жизнь мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, изложенных в итоговом отчете, на дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации кадров, и более широкое использование научных методов управления и организации труда. Аттестационная комиссия в свою очередь должна дать свое заключение по следующим вопросам:

- может ли работник быть включен в состав кадрового резерва;

- в чем резерв повышения труда данного работника и что можно в этой связи рекомендовать работнику и его руководителю;

- необходимость обучения и повышения квалификации;

- кадровые перемещения;

- вопросы заработной платы.

Проведение оценки работы персонала преимущественно для принятия административных решений (понижение в должности, увольнение, лишение надбавок к заработной плате, премий и др.) и игнорирование задач, связанных с более полным использованием человеческих ресурсов организации и с развитием работников, может сделать недостаточными многие из тех потенциальных выгод, которые руководство могло бы получить от предлагаемой системы оценки.

На наш взгляд, основной смысл оценки эффективности работы персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени рабочие результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям, а организация могла создать такие программы управления персоналом (стимулирование труда, обучение и развитие работников, кадровое планирование и др.), которые позволяли бы максимально использовать потенциал человеческих ресурсов организации. ООО «ВАРНИТОЛ» не сможет использовать имеющиеся в ее распоряжении человеческие ресурсы эффективно, не имея в своем распоряжении системы оценки эффективности труда работников, которая на регулярной основе будет использоваться при подведении итогов.

Эффективная, с максимальной отдачей работа исполнителей – это решающее условие достижения успеха организации, так как только при этом условии можно наиболее рационально использовать все ресурсы, находящиеся в ее распоряжении.

3.2. Экономическая эффективность системы оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ».

Для того, чтобы количественно оценить влияние проектируемой системы оценки персонала на показатели трудовой деятельности сотрудников ООО «ВАРНИТОЛ», а также на показатели эффективности данной организации необходимо решить две взаимосвязанные задачи.

Во-первых, необходимо оценить изменение эффективности (производительности) работы персонала, и если обнаружится, что она выросла под влиянием разработки и внедрения новой системы оценки персонала, то на базе этого сделать соответствующие выводы.

Во-вторых, учитывая, что отдельные методы оценки персонала для упрощения могут быть признаны взаимозаменяемыми в расчетной модели (хотя в реальности они обладают различным эффектом), необходимо правильно оценить, как отражается на затратах ООО «ВАРНИТОЛ» построение новой системы оценки персонала.

Первая задача решается с помощью определения показателей производительности труда сотрудников компании.

Вторая задача базируется на данных, полученных в решении первой, и дополнительно на данных о затратах на трудовые ресурсы ООО «ВАРНИТОЛ». В такую денежную оценку издержек, непосредственно связанных с трудом работников ООО «ВАРНИТОЛ», должны входить не только суммы, непосредственно израсходованные на оплату труда в виде заработной платы, но и премии, бонусы, материальная помощь, начисления и внутренние штрафы, а также возможная (альтернативная) оценка нематериальных форм мотивации по результата оценки работника.

Исходя из сказанного, факторная модель эффективности системы оценки персонала может быть построена на основе формулы 8.:

Y = Х1 \* Х2 \* Х3 \* Х4, (8)

где

Y — зависимая переменная — общая сумма расходов на персонал ООО «ВАРНИТОЛ»

X1 — коэффициент увеличения затрат в связи с планируемыми средствами на развитие системы оценки персонала ООО «ВАРНИТОЛ». Необходимо отметить, что так как значительная часть этих средств может иметь своим источником чистую прибыль, то следовательно, эта часть не включается в себестоимость ООО «ВАРНИТОЛ»;

Х2 — средние размеры фонда оплаты труда, приходящиеся на 1 работника ООО «ВАРНИТОЛ»;

Х3 —трудоемкость продукции и услуг ООО «ВАРНИТОЛ»;

Х4 — суммарный объем выручки (нетто) от продаж в отчетный период времени.

Рассмотрим возможности практического применения данной модели в ходе анализа эффективности системы оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ».

Исходные данные для расчетов приведены в табл. 10.

Таблица 10

Данные для анализа эффективности системы оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номер строки | Показатель | Уровень показателя | |
|  |  | 01.01.2007 | 01.01.2009 (прогноз) |
| 1 | Выручка (нетто) от продаж, тыс. руб. | 29946 | 37174,9 |
| 2 | Численность рабочих основной деятельности, чел. | 320 | 340 |
| 3 | Средняя трудоемкость единицы продукции, чел./тыс. руб. (стр. 2 : стр. 1) | 0,011 | 0,009 |
| 4 | Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб. | 19160,8 | 21430,6 |
| 5 | Среднегодовая оплата труда 1 работника, тыс. руб. | 59,9 | 63,0 |
| 6 | Начисление премиальных, % | 14% | 16% |

Используя приведенные в табл. 10 исходные и прогнозные данные, на основе формулы (3.1) имеем на 01.01.2009 г.:

1,14\*59,9\*0,011\*29946 = 22493,8 тыс. руб.

После разработки и внедрения системы оценки персонала прогнозируемые затраты на 01.01.2006 г. составят:

1,16\*63,0\*0,009\*37174,9 = 24450,7 тыс. руб.

Под влиянием изменения всех включенных в исходную модель расчета эффективности системы оценки персонала факторов общая величина непосредственных расходов на персонал ООО «ВАРНИТОЛ» увеличилась на:

24450,7 - 22493,8 = 1956,9 тыс. руб.

Этот общий прирост может быть следующим образом распределен на величины, характеризующие влияние изменений отдельных факторов:

1. Влияние изменения коэффициента премиальных рабочим привело к росту общей суммы расходов на труд на:

(1,16-1,14)\*59,9\*0,011\*29946= 394,6 тыс. руб.

2. Влияние роста средней годовой оплаты труда одного работника привело к росту общей суммы расходов на труд:

1,14\*(63,0-59,9)\* 0,011\*29946= 1164,1 тыс. руб.

3. Влияние роста эффективности труда в результате совершенствования системы оценки персонала привело к снижению издержек:

1,14\*59,9\*(0,009-0,011)\*29946= -4089,8 тыс. руб.

4. Влияние роста выручки (нетто) от продаж привело к росту издержек, связанных с работой персонала, в их общей величине:

1,14\*59,9\*0,011\*(37174,9-29946) = 4488 тыс. руб.

Сумма оценок факторных влияний совпадает с общим изменением результативного показателя — общей суммы затрат ООО «ВАРНИТОЛ» на персонал:

Иперс = 1956,9 тыс. рублей

При этом эффект роста производительности труда персонала ООО «ВАРНИТОЛ», выраженный в увеличении выручки (нетто) от продаж, составит:

37174,9-29946 = 7228,9 тыс. руб.

Т.е. чистый эффект влияния системы оценки персонала на рост производительности труда работников ООО «ВАРНИТОЛ» равен:

Э = 7228,9-1956,9 = 5272 тыс. руб.

Проведенные расчеты показывают, что предложенная система оценки персонала холдинга ООО «ВАРНИТОЛ», направленная на повышение производительности труда, является эффективной, так как рассчитанный чистый эффект данного повышения составит 5272 тыс. руб.

3.3. Пути оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ».

Учитывая сказанное ранее, можно сделать вывод, что оценка работы персонала — это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Оценка аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой[[11]](#footnote-11).

Единого мнения ни в специальной литературе, ни среди практиков по поводу определения оценки или аттестации не существует. В англоязычной литературе встречаются названия Apprisal, Performance assesment, Performance evaluation, Job apprisal, Employee rating evaluation [[12]](#footnote-12).

Какое бы название ни было выбрано, важно определить цель и содержание данной деятельности. В противном случае можно разработать дорогостоящую процедуру оценки работы, результаты которой будут пылиться в архиве.

У процедуры аттестации есть свои противники и приверженцы. Аргументы каждой из сторон достаточно весомы. «Менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников. Зачем нам проводить аттестацию? Она отнимает много сил, способна разворошить коллектив, и неизвестно, что мы получим», — считают первые. Замечание справедливое: если не знаешь, зачем, — лучше не берись.

Формализованная система позволяет повысить эффективность самой системы оценки. Кроме того, она подходит не только для отдельного сотрудника и его руководителя, но и отвечает интересам организации в целом. Большинство специалистов справедливо полагают, что аттестация — один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом.

Предлагаемые в данной работе мероприятия по совершенствованию системы оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ» отражают именно такой подход.

Естественно, что создание системы аттестации на первых порах, как и любое нововведение, вызывает если уж не противодействие, то, во всяком случае, беспокойство персонала. Перечислим основные возражения со стороны руководителей и персонала ООО «ВАРНИТОЛ», с которыми возможно придется столкнуться.

Первое: «Я сам знаю, каковы мои сотрудники, ведь я сам принимаю решение о приеме на работу».

Второе: «Аттестация – попытка поставить «клеймо» на моих людей, разделив их на плохих и хороших».

Третье: «Уж если аттестация так необходима, для ее проведения надо пригласить представителей сторонних организаций. Нет пророка в своем отечестве».

Четвертое: «Аттестация – стресс для нас. Наверное, нас хотят уволить или понизить зарплату».

Вот такова, как правило, первая реакция на слово «аттестация».

Самое простое средство – показать руководителю на конкретных примерах, что его мнение о своих подчиненных не всегда соответствует действительности, что подчиненные часто не знают, как руководитель к ним относится. Таких примеров всегда достаточно.

Для убеждения руководителей ООО «ВАРНИТОЛ» в необходимости системы оценки работы персонала можно использовать результаты исследования факторов, влияющих на трудовую мотивацию.

Чтобы снять возражения руководителей против аттестации, необходимо рассказывать им о ее положительных последствиях. Какие аргументы здесь можно использовать?

Во-первых, организация приобретает качество честности, открытости по отношению к своим сотрудникам. Честность и открытость – категории всем понятные и значимые. Для сотрудников в ходе аттестации становятся ясными отношения с непосредственным руководителем и с компанией в целом.

Второй аргумент. В ходе аттестации работник понимает свои приоритеты в работе, осознает, за что может быть поощрен или наказан. Он просто яснее представляет свои должностные обязанности, что способствует их наиболее полному выполнению.

Третье. Введение аттестации – это новый этап в развитии корпоративной культуры, можно честно сказать друг другу об ошибках и недостатках, кого-то похвалить за успехи. Аттестация для руководителя – часто еще и возможность быть «услышанным» работником. Кроме того, аттестация может служить основой пересмотра общей системы заработной платы.

На этапе ввода системы аттестации естественно непонимание ее сути и значения со стороны персонала ООО «ВАРНИТОЛ». В российском менталитете существует негативное отношение к слову “аттестация”, которое ассоциируется с увольнением. Однако, по действующему КЗоТу, результаты аттестации не могут быть основанием для увольнения сотрудника. Поэтому при трудовых спорах в качестве подтверждения несоответствия сотрудника занимаемой должности они рассматриваются только в совокупности с другими доказательствами, например, актами о браке, выговорами за ошибки в процессе работы и т.п.

Формализация отношений позволяет снять напряженность по поводу аттестации, сделать этот процесс наиболее конструктивным. Аттестация дисциплинирует сотрудников и помогает руководителям. Конечно, успешное введение системы аттестации возможно только при полной открытости всех процессов для сотрудников компании. Для предоставления сотрудникам исследуемой организации информации можно использовать встречи с руководителями, с менеджером по персоналу, доску объявлений. Это поможет избежать слухов и необоснованного беспокойства по поводу нововведений.

Чтобы реально перейти к новым формам аттестации персонала в ООО «ВАРНИТОЛ» потребуется разработать так называемые портреты компетенций для каждой должности основных подразделений компании. Как уже отмечалось, портрет компетенций - это документально оформленный набор профессиональных знаний, навыков, опыта, личных и рабочих качеств, которыми должен обладать идеальный исполнитель конкретной должности. Портрет компетенций составляется, как правило, начальником отдела, согласовывается с руководителем службы управления персоналом и утверждается Директором по направлению. Документ должен состоять из следующих разделов:

- образование (общее и специальное - профиль учебных заведений, специальные курсы и учебные центры), обязательное наличие специальных сертификатов;

- уровень и направленность знаний;

- необходимый опыт работы;

- навыки, способности и личные качества.

Портрет компетенций может служить своего рода тестом при организации подбора и приема кандидатов на имеющиеся в отделах вакансии. На его основе должна проводиться оценка профессиональных качеств кандидата.

Эксперту, проводящему собеседование с кандидатом, будет необходимо по каждому из указанных в портрете компетенций параметров проставить оценку по трехбалльной шкале (полное совпадение, частичное совпадение и полное несовпадение). В случае принятия положительного решения о приеме нового сотрудника, степень отклонения кандидата от портрета компетенций может стать основой его плана стажировки и адаптации.

Таким образом, первичная аттестация персонала должна проводиться уже при его приеме на работу и направлена она в основном на определение соответствия портрету компетенций. Целесообразней будет отказаться от проведения сложного психофизиологического тестирования персонала, как при приеме, так и при плановой аттестации. Опыт многих компаний показывает высокую вероятность серьезных ошибок такого метода. На наш взгляд метод многоэтапного собеседования (экспертной оценки) в сочетании с нестандартным сбором характеристик по прежним местам работы кандидата, значительно эффективнее.

Плановая аттестация как уже говорилось выше, направлена, прежде всего, на выяснение индивидуальных потребностей в обучении, совершенствовании навыков. Плановая аттестация должна сочетать самооценку сотрудника, оценку руководителями разного уровня, а также аттестацию сотрудника представителями взаимодействующих подразделений. Все названные элементы сочетает в себе применение аттестационного листа, приведенного в Приложении 3.

Аттестационный лист должен заполняться всеми лицами в электронном виде, а твердая копия будет подшиваться в личное дело сотрудника.

Отдел управления персоналом, тщательно анализируя результаты аттестации, сможет на его основе составить программу профессионального развития персонала на год, сформулировать предложения по индивидуальной работе руководителей с каждым сотрудником и по внесению изменений в списки резерва руководителей. Как показывает опыт специалистов, обычно, выводы по результатам аттестации ложатся в основу планирования и развития карьеры сотрудников, исходя из результатов аттестации, вносятся изменения в систему стимулирования, принимаются решения об изменении должностных окладов.

Серьезное значение для компании имеет также и аттестация руководителей. Как уже говорилось выше, твердый курс на качество заставляет высшее руководство компании совершенствовать менеджмент, поэтому объективная оценка руководителей должна стать основой принимаемых решений о распределении полномочий и функций, назначений и ротаций.

Как же может проводиться такая аттестация? Прежде всего определяются эксперты. Как правило, это директора, руководители среднего звена и ряд ведущих специалистов. Затем аттестуемые менеджеры, список которых утверждает Президент компании, заполняют анкету, где формулируют краткий перечень своих задач и ответственности, указывают основные недостатки, снижающие эффективность их работы, а также проводят самооценку своих профессиональных, деловых и личных качеств, перечень которых отражен в отдельном разделе анкеты. Далее анкеты передаются экспертам.

Построение анкеты позволяет соблюсти условие анонимности. В связи с этим высока вероятность того, что уровень объективности ответов будет достаточно высок. Результаты анализа такой аттестации сводятся в единую таблицу, поэтому каждый менеджер имеет возможность сравнить свои показатели с другими. Тщательный анализ итоговой таблицы не только показывает проблемы каждого менеджера в отдельности, но и высвечивает общие проблемы менеджмента компании. Это, в свою очередь, позволит высшему руководству планировать и осуществлять мероприятия по совершенствованию управления компанией и ее подразделениями.

Таким образом, на стратегическом уровне итоги оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ» помогут определить круг задач, которые они могут решать, а также организовать условия работы таким образом, чтобы каждый сотрудник прилагал максимум усилий для достижения целей стоящих перед компанией.

Как правило, результаты оценки выполняют несколько функций — управленческую, административную, мотивационную и информационную. На практике по результатам оценки в ООО «ВАРНИТОЛ» чаще принимают административные решения, например, изменение структуры заработной платы. При грамотном менеджменте результаты оценки человеческих ресурсов в компании могут использоваться для принятия управленческих решений, например, для ротации персонала, создания программ развития персонала, изменения системы мотивации, создания новых проектов. Эти или другие действия принесут компании максимальную пользу только в том случае, если они направлены на достижение цели оценки персонала.

Кроме того, разработанная и внедренная система оценки работы персонала ООО «ВАРНИТОЛ» должна выполнять еще две важные функции для организации работы компании: мотивационную и информационную.

Мотивационная составляющая даст возможность персоналу ООО «ВАРНИТОЛ» получать своевременную обратную связь по итогам своей работы. Каждому человеку важно получать оценку своей каждодневной работы. Однако чаще всего он получает “большое спасибо” за совершенные “подвиги” либо “большой нагоняй” за явные промахи. Каждодневную обратную связь персоналу фирмы по результатам его работы на практике используют редко.

Также сотрудникам всех уровней иерархии важно видеть и понимать, что делает каждый из них, каким образом результат его работы вписывается в общий результат компании. Однако часто руководители забывают о необходимости такой информационной составляющей итогов оценки работы персонала. В результате нередко мотивация персонала снижается. Поэтому, на наш взгляд, система оценки работы персонала обязательно должна учитывать обе составляющих оценки: мотивационную и информационную.

В целом предлагаемая система оценки работы персонала позволит:

определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки (на подготовительном этапе) — без этого аттестация не имеет смысла;

провести диагностику персонала ООО «ВАРНИТОЛ»;

выявить «болевые точки»;

определить ценность сотрудников не только для подразделения/группы, но и для организации;

обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами исследуемой организации и процессом внедрения изменений.

Выводы по разделу

Дальнейшее развитие ООО «ВАРНИТОЛ» несомненно, будет вносить изменения в систему аттестации и оценки работы персонала. При этом главное соблюдать важнейшее условие аттестации — бесконфликтность целей, процедур, подготовки, ожиданий.

В условиях все возрастающей конкурентной борьбы за каждого покупателя Компании необходимо тщательно отслеживать опыт ведущих мировых и отечественных фирм в данном направлении и смело применять те методы, которые повышают эффективность системы управления персоналом.

**Заключение**

В современных условиях хозяйствования при полной ответственности организаций за результаты своей деятельности, высокой конкуренции торгово-производственных фирм на рынке система оценки труда должна стать одним из главных объектов управления персоналом. Разработка эффективных методов и моделей оценки персонала становится необходимым фактором деятельности организации.

Применение современных методов объективной оценки накануне аттестации, в процессе выборов руководителя, при формировании резерва кадров на выдвижение, а также в текущих перестановках в кадровом составе - это основные практические направления оценочной деятельности организаций. Поэтому важнейшим направлением деятельности по управлению персоналом является анализ и оценка результатов, достигнутых персоналом организации в целом, а также отдельными подразделениями, группами и работниками.

Общая концепция оценки персонала ООО «ВАРНИТОЛ» представлена как система организационных принципов и методов управления, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования торгово-производственной компании.

В ООО «ВАРНИТОЛ» действующая система оценки персонала главным образом основывается на административных решениях - об аттестации, должностных назначениях, надбавках и пр. В целом существующая система не содействует улучшению взаимоотношений между руководителем и подчиненными, эффективности их взаимодействия.

В этой связи в дипломной работе нами предложен метод оценки персонала ООО «ВАРНИТОЛ» через управление по целям.

Данный метод является достаточно перспективным. Он основан на постановке целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год). Управление по целям как метод оценки работников предполагает широкое использование объективных показателей, таких, как объем продаж, прибыль в рублях и др.

Использование управления по целям при оценке работы полезно тем, что позволяет как оцениваемым, так и оценивающим лучше понять цели, критерии и стандарты, в соответствии с которыми оценивается их работа, и на основании каких показателей будет определяться достигнутый прогресс.

Одна из актуальных практических задач, стоящих перед системой оценки персонала ООО «ВАРНИТОЛ» - отбор работников, которые смогут результативно работать на руководящих должностях в холдинге.

Для оперативного решения этой задачи предлагается создать в организации Центр оценки персонала.

Оценка экономической эффективности от внедрения предлагаемой системы оценки персонала, направленной на повышение эффективности деятельности организации, содержит уточняющие расчеты экономической эффективности, осуществляемой на стадии общего проектирования системы оценки.

Проведенный расчет факторных влияний мероприятий системы оценки персонала на повышение выручки от продаж ООО «ВАРНИТОЛ» позволил выявить чистый эффект использования системы оценки персонала, который составит 5272 тыс. руб.

Таким образом, создание и развитие системы оценки персонала, являясь одним из главных компонентов успешной деятельности организации, отвечает требованиям рынка и обеспечивает развитие фирмы на основе роста эффективности труда работников.

Значимость для практики основных положений и результатов дипломной работы заключается в том, что они могут быть использованы отделом кадров ООО «ВАРНИТОЛ» и его менеджментом в процессе текущего и стратегического управления персоналом.

Полученные в ходе выполнения дипломной работы результаты могут быть использованы также другими торгово-производственными компаниями, работающими на российском рынке.

**Список литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. – М.: Издательская группа ИНФРА-М – НОРМА,1997.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Дело, 2002.

3. Федеральный закон № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года.

4. Федеральный Закон Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве)». - 5-е изд. - М.: Ось-89, 2004. - 176 с.

5. Методические рекомендации по совершенствованию организации заработной платы работников учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, на основе применения Единой тарифной сетки оплаты труда. Приложение к Постановлению Минтруда России от 11 ноября 1992 года № 32.

6. Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании. Утверждены Постановлением Минтруда и Минюста России от 23 октября 1992 года № 27.

7. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. М.: ИНФРА-М, 2003. 96 с.

8. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2003. 312 с.

9. Борисова Е. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда / Персонал-Микс № 3, 2003.

10. Васькин А.А. Оценка менеджеров: учебно-практическое пособие. – М.: Компания Спутник +, 2000. 237 с.

11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2004. 496 с.

12. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: учебник /2-е изд., испр. и доп. - М.: Омега-Л, 2005. - 357 с.: ил., табл.

13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. 304 с.

14. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. 376 с.

15. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. 144 с.

16. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие. – М.: Высшая школа, 2000. 587 с.

17. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Моргунова Е.Б. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. 464 с.

18. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. 480 с.

19. Осипова Е. Оценка персонала мотивирует к работе / Образование и бизнес № 16 (40), 2000.

Поляков В. Методы оценки и аттестации персонала / Кадровый вестник, № 2, 2000.

20. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2002. 285 с.

21. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. 416 с.

22. Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 1998. 154 с.

23. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М.: «HRC. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2003. 240 с.

24. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие. – М.: Дело, 2002. 272 с.

25. Чекалев. М., Клюшина И. Еще раз к вопросу о технологии проведения аттестации / Управление персоналом, № 5, 2000.

26. Шеметов П.В. Теория организации: Курс лекций. - М. ИНФРА-М, 2004. - 176 с.

27. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм. и доп. – М.: Издательская группа ИНФРА-М – НОРМА, 2000. 560 с.

Приложение 1

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Характеристика работника

(готовится непосредственным руководителем)

Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рабочие достижения, производительность и качество труда работника

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Профессиональные знания и навыки работника

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Способность взаимодействовать с другими работниками

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Сильные стороны работника

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Слабые стороны работника

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендации по повышению в должности или переводу на другую работу

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендации по оплате труда

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дополнительные сведения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 2

Аттестационный лист

Форма, используемая в ООО «ВАРНИТОЛ» в настоящее время

Дата проведения аттестации «\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_г.

1. Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Подразделение, отдел \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Год рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Образование \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Окончил (указать учебное заведение и год окончания)

Специальность по образованию \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Специальность по опыту работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Дополнительные сведения о квалификации и профессиональном опыте работника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Основные достижения работника за период, прошедший с предыдущей аттестации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Взыскания и поощрения работника за период, прошедший с предыдущей аттестации (какие, за что):

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Трудовой стаж: общий \_\_\_\_\_\_\_\_лет

На данном предприятии \_\_\_\_\_\_\_\_ лет

В данной должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_лет

12. Занимаемые должности, стаж и место работы к моменту проведения аттестации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 3

Аттестационный лист

Форма, рекомендуемая для применения в ООО «ВАРНИТОЛ»

Общие сведения

(заполняются отделом кадров)

1. Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

3. Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Дата вступления в должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Контракт № \_\_\_\_\_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Дата предыдущей аттестации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Раздел – I

Оценка труда за аттестационный период (заполняется аттестуемым)

1. Полнота выполнения заданий за аттестационный период

А) Перевыполнены (% выполнения)

Б) Выполнены (укажите объемы)

В) Выполнены частично (укажите объемы и причины невыполнения)

2. Качество выполнения плановых заданий

А) Высокое

Б) Среднее

В) Низкое (укажите причины)

3. Составляете ли Вы личный план работы

А) Да

Б) Составление плана не требуется

4. Внеплановые работы (перечислите, укажите % рабочего времени на их выполнение)

5. Ваше основное достижение за последний квартал

6. Что бы Вы отнесли к разряду Ваших неудач в профессиональной деятельности за последний квартал

7. Соответствует ли объем Ваших специальных знаний и накопленный опыт уровню выполняемых задач (в сравнении с портретом компетенций по должности)

А) Да

Б) Нет (укажите несоответствия)

8. Как Вы оцениваете свою способность самостоятельно и оперативно принимать обоснованные решения

А) Как высокую

Б) Как среднюю

В) Как низкую (укажите, в чем Вы видите причины)

9. Укажите форму и время последнего повышения квалификации

10. Какое обучение Вы хотели бы пройти в ближайшее время

11. Какой специальной литературой Вы пользовались в течение последнего квартала, занимаясь самообразованием (перечислите)

Готовы ли Вы к расширению круга выполняемых Вами задач

А) Да (каких именно)

Б) Нет

Способны ли Вы управлять коллективом сотрудников

А) Да (укажите оптимальное число подчиненных сотрудников)

Б) Нет

Как Вами реализованы предложения и замечания по предыдущей аттестации

А) В полном объеме

Б) Не реализованы (укажите причины)

Достижение какой цели в развитии собственной карьеры Вы ставите перед собой на предстоящий год

А) Стать руководителем (укажите подразделение)

Б) Перевестись в другое (какое?) подразделение

В) Закончить курсы, получить сертификаты (какие?)

Г) Добиться повышения уровня заработной платы на \_\_\_\_\_\_%

Раздел – II

Оценка специалиста непосредственным руководителем

1. Дайте комментарии по ответам Вашего подчиненного

А) Все ответы объективны

Б) Не согласен с ответами № \_\_\_\_\_\_\_\_ (поясните)

2. Оцените полноту, качество и своевременность исполнения работы аттестуемым

А) Высокие

Б) Средние, соответствующие должности

В) Низкие (укажите невыполненные, либо некачественно выполненные задания)

3. Соответствие требованиям портрета компетенций по исполняемой должности

А) Полностью соответствует

Б) Требуют развития следующие знания и навыки: (укажите)

4. Наиболее сильные стороны профессиональной подготовки (укажите)

5. Наиболее слабые стороны профессиональной подготовки (перечислите)

6. Способность к рациональному планированию и организации личного труда

А) Высокая

Б) Средняя

В) Низкая

7. Уровень взаимодействия с другими подразделениями Компании

А) Высокий

Б) Средний

В) Низкий (укажите возможные причины)

8. Поддержание здоровых рабочих отношений в коллективе, соответствие уровню корпоративной культуры Компании

А) Проблемы в этой области отсутствуют

Б) Следует уделить внимание \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Готовность к увеличению количества выполняемых задач

А) Готов (укажите каких)

Б) Не готов

10. По трем критериям (высокий, средний, низкий) оцените следующие качества аттестуемого (дайте пояснения, рекомендации):

Память

Обучаемость

Целеустремленность

Психологическая устойчивость

Способность к творчеству

Надежность

Дисциплина, исполнительность

Надежность, порядочность

11. Выводы, предложения и замечания

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Раздел – III

Оценка специалиста вышестоящими руководителями

(укажите, согласны ли Вы с оценками непосредственного руководителя)

1. Начальник отдела (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Директор департамента (Ф.И.О)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Раздел – IV

Оценка специалиста руководителями взаимодействующих подразделений

1. Уровень взаимодействия, профессионализм

А) Высокий

Б) Средний

В) Низкий (поясните)

2. Уровень межличностных отношений

А) Высокий

Б) Средний

В) Низкий (поясните)

Должность, Ф.И.О., дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Выводы аттестационной комиссии:

С выводами, предложениями и замечаниями ознакомлен:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись аттестуемого)

Приложение 4

Анкета

«Уровень менеджмента»

Уважаемые господа! Вашему вниманию предлагается анкета с условным названием «Уровень менеджмента», направленная на то, чтобы серьезно, без прикрас и предвзятости оценить менеджеров, понять существующие проблемы каждого из нас. Это позволит Вам самим точнее определить собственные недостатки, понять отношение к Вам окружающих, скоординировать дальнейшие шаги, направленные на совершенствование управленческих качеств.

Анкетирование состоит из двух этапов:

|  |  |
| --- | --- |
| I-й этап | Вы лично заполняете ту часть анкеты, которая обозначена, как «Аттестуемый». После чего сдаете анкету в Центр оценки. |
| II-й этап | Вы получаете копии предварительно заполненных «аттестуемыми» руководителями анкет и заполняете в каждой копии раздел «Аттестующий» путем зачеркивания (крестик, «галочка») соответствующих Вашему мнению граф. |

Круг аттестующих шире, чем аттестуемых.

Разделы, заполняемые «аттестующими» построены так, чтобы соблюдалась анонимность автора. После заполнения всех копий Вы опускаете их в специальную урну, подготовленную для этих целей.

Для выражения мнения предусмотрены графы: «Согласен», «Не согласен» с мнением «аттестуемого», «Да», «Нет» и оценки по 4-х балльной шкале: 5 – отлично; 4 – хорошо; 3 – посредственно; 2 – плохо.

Обращение к «аттестуемым»! При формулировании ответов пользуйтесь терминами, исключающими двойное толкование, расплывчатость, недосказанность. Например, нельзя применять слова «курирую», «контролирую», «участвую» и т.п. и, наоборот, уместно говорить: «обеспечиваю необходимый доход…», «решаю», «несу ответственность», «создаю».

I. Ответственность

В графе «Аттестуемый », соблюдая приоритетность, укажите за какие вопросы, результаты деятельности компании Вы отвечаете лично.

Для «аттестующего» необходимо оценить качество выполнения указанных «аттестуемым» функций.

Формулируя направления Вашей ответственности, постоянно отвечайте на вопрос, смогли бы Вы сами выставить оценку при таком изложении.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Аттестуемый | | Аттестующий | | | |
| № | Ваша ответственность | 5 | 4 | 3 | 2 |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  | Соблюдена ли приоритетность? Подчеркните Да Нет | | | |
|  |  | Не указаны вопросы за которые аттестуемый несет ответственность?  Подчеркните Да Нет | | | |

II. Препятствия

Данный раздел состоит из двух вопросов, направленных на выяснение обстоятельств, препятствующих исполнению возложенных на аттестуемого обязанностей. Вопрос «Что мешает?» подразумевает внешние обстоятельства, например, излишний контроль, низкая исполнительность взаимодействующих подразделений и т.д. Аттестующий должен либо согласиться с мнением аттестуемого, либо опровергнуть его утверждения.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Аттестуемый | | Аттестующий | |
| № | Что мешает | Согласен | Не согласен |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| № | Чего не хватает | Согласен | Не согласен |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

III. Оценка Ваших качеств

Обратите внимание: введены дополнительные оценки:

«0» - полное отсутствие данного качества;

«- (минус)» - данное качество не только отсутствует, а имеет место прямо противоположное.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Качество | Аттестуемый | | | | | | Аттестующий | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 0 | - | 5 | 4 | 3 | 2 | 0 | - |
| Ответственность за порученное дело |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Эффективность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Активность, стремление к сотрудничеству |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Умение вдохновить на результат |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Новаторство (поиск новых решений) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Отношение к миссии, ценностям компании |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Самостоятельность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Способность добиваться результатов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Готовность к риску |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Эрудиция, способность к обучению |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Работоспособность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Принципиальность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Организаторские способности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Скромность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Этика |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Здоровье |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Требовательность к себе |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2005., с. 14 [↑](#footnote-ref-1)
2. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. 416 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005., с. 15 [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002., с. 24 [↑](#footnote-ref-4)
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2004., с. 76 [↑](#footnote-ref-5)
6. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003., с. 176 [↑](#footnote-ref-6)
7. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М.: «HRC. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2003., с. 64 [↑](#footnote-ref-7)
8. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. М.: ИНФРА-М, 2003. 96 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур.- М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2003. 312 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Осипова Е. Оценка персонала мотивирует к работе / Образование и бизнес № 16 (40), 2000. [↑](#footnote-ref-10)
11. Чекалев. М., Клюшина И. Еще раз к вопросу о технологии проведения аттестации / Управление персоналом, №5, 2000. [↑](#footnote-ref-11)
12. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Моргунова Е.Б. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. 464 с. [↑](#footnote-ref-12)