

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Управление и право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

Директор ООО «КОНТИ УРАЛ»

\_\_\_\_\_ О.В. Шаталова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.А. Демин  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Совершенствование системы оценки персонала на предприятии (на примере  
ООО «КОНТИ УРАЛ»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02.2018.31522. ВКР

Руководитель,

ст. преподаватель кафедры УиП

\_\_\_\_\_ О.Г. Шаповалова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор,

студент группы ДО–563

\_\_\_\_\_ М.И. Фомин  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер

преподаватель кафедры УиП

\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Фомин М.И. Совершенствование системы оценки персонала на предприятии (на примере ООО «КОНТИ УРАЛ») – Челябинск: ЮУрГУ, 2018, ДО–563, 83 с., 13 ил., 15 табл., библиогр. список – 53 наим., 8 прил., 13 л. плакатов ф. А4.

Объектом исследования является персонал ООО «КОНТИ УРАЛ».

Предмет исследования – система оценки персонала.

Цель исследования – изучить систему оценки персонала и разработать рекомендации по ее совершенствованию и использованию с точки зрения финансового менеджмента.

Методы исследования – анализ литературных источников по данной теме, синтез, обобщение, статистический анализ, метод расчетов.

Результаты исследования имеют практическую значимость и разработанные рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала могут быть использованы в процессе совершенствования системы оценки персонала на предприятии.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	9
1.1 Понятие, сущность, виды оценки персонала .....	9
1.2 Методика оценки персонала современного предприятия .....	15
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КОНТИ УРАЛ») .....	40
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	40
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия .....	45
2.3. Анализ системы оценки персонала на предприятии .....	53
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КОНТИ УРАЛ») .....	66
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии .....	66
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий .....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Пример формы оценки руководителя коллегами методом «360 градусов» .....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Пример структуры профиля должности для руководителя ....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Пример структуры профиля должности для специалиста .....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Общий перечень вопросов к собеседованию на аттестации ...	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Аттестационный лист .....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Профиль мастера-приемщика .....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Профиль мастера цеха .....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ К. Положение о порядке проведения аттестации руководителей, специалистов и служащих ООО «КОНТИ УРАЛ» .....	94



## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы исследования.** Современная бизнес среда постоянно усложняется. Если раньше для определения эффективности деятельности организации достаточно было простых алгоритмов контроля основных показателей, таких как валовая прибыль, общая рентабельность..., то в н.в. необходим более детальный контроль всех направлений и этапов процессов организации.

Это влечет за собой более тесную интеграцию различных аспектов деятельности предприятия.

Это в частности видно на примере усиления взаимосвязи финансового менеджмента и управления персоналом. Если раньше затраты на персонал составляли небольшую долю бюджета и рассматривались как неотъемлемая, но не критичная статья расходов, включая в основном затраты на ФОТ, то в современных организациях затраты на персонал могут составлять большую часть бюджета.

В связи с этим в сферу интересов финансового менеджмента начинают попадать такие вопросы как качество персонала, эффективность персонала, общая стоимость персонала, куда входит не только ФОТ, но и затраты на поиск и адаптацию персонала, оценку персонала, обучение персонала, обеспечение соответствующих стандартов работы и т. д.

Таким образом затраты на персонал современной организации могут стать заметной, а то и превалирующей статьёй финансовых расходов. Эти финансовые расходы необходимо понимать и контролировать. Таким образом, оценка качества и эффективности персонала становится одной из ключевых задач менеджмента, в т. ч. и финансового.

Иногда, встречается точка зрения, что всеми вопросами, связанными с персоналом должна заниматься HR-служба. Однако это в корне неверно. HR-служба несет ответственность за обеспечения организации персоналом, способным решать поставленные задачи. Вопросы финансового менеджмента, связанные с персоналом, не входят в обязанности HR-департаментов, а HR-специалисты как правило не имеют нужных компетенций для решения этих вопросов. Таким образом, в современных условиях неизбежно расширение зоны ответственности финансового менеджмента на сферу оценки такого ресурса как персонал.

Несмотря на понимания важности вышеуказанных аспектов и наличие некоторого объема работ, посвященных оценки персонала, многие ее аспекты еще недостаточно исследованы и требуют дальнейшего изучения и адаптации к практическому применению. Это и обуславливает актуальность данной работы.

**Цель работы** – изучить систему оценки персонала и разработать рекомендации по ее совершенствованию и использованию с точки зрения финансового менеджмента.

### **Задачи работы:**

- рассмотреть понятие, сущность, виды оценки персонала;
- изучить методику оценки персонала современного предприятия;
- изучить методы оценки персонала стоимости персонала для предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- проанализировать систему оценки персонала на предприятии;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

**Объект работы** – персонал предприятия ООО «КОНТИ УРАЛ».

**Предмет работы** – система оценки персонала на предприятии.

**Степень разработанности проблемы.** Изучение теории и практики кадрового менеджмента, а именно проблем оценки персонала, в нашей стране началось сравнительно недавно.

Однако проблемы повышения эффективности деятельности как коммерческих, так и некоммерческих организаций путем совершенствования оценки персонала нашли определенное отражение в работах отечественных и зарубежных авторов.

Ведут активную работу и занимаются исследованиями в этой области такие ученые, как Т.Ю. Базаров, А.С. Большаков, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, А.А. Лобанов, В.И. Михайлов, Р.В. Можаяев, Э.А. Смирнов, В.В. Травин, Э.А. Уткин и др.

Анализ работ отечественных авторов показал, что в них рассматривается круг вопросов, связанных с конкретными направлениями повышения эффективности деятельности предприятий на основе решения проблем совершенствования оценки персонала.

Однако, несмотря на определенное количество работ по указанной теме, научно обоснованных и адаптированных к условиям становления рыночных отношений рекомендаций, направленных на повышение эффективности системы оценки персоналом, на текущем этапе развития экономики явно недостаточно.

Среди зарубежных ученых, рассматривающих проблемы повышения эффективности функционирования организаций, управления и оценки персонала, следует отметить Ж. Годфруа, В. Зигерта, Дж. Иванцевича, К. Левина, Д. МакГрегора, М.Х. Мескона и др.

**Методы исследования:** анализ литературных источников по данной теме, синтез, обобщение, статистический анализ, метод расчетов.

**Практическая значимость.** Результаты данной работы могут быть использованы в процессе совершенствования системы оценки персонала на предприятии.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, трех глав (Теоретические основы системы оценки персонала на предприятии, Анализ системы оценки персонала (на примере ООО «КОНТИ УРАЛ»), Совершенствование системы оценки персонала (на примере ООО «КОНТИ УРАЛ»)), заключения, библиографического списка и приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Понятие, сущность, виды оценки персонала

Важным направлением работы по управлению персоналом в любой организации является его оценка, ведь именно на ее основе субъект управления принимает соответствующие решения. От того, насколько данная информация будет полезна, качественна и надежна, в конечном итоге, зависит эффективность принимаемого решения.

Существует множество определений сущности понятия оценка персонала. Рассмотрим их.

**Оценка персонала** – это процедура, которая осуществляется с целью выявления степени соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств работника, количественных и качественных результатов его трудовой деятельности определенным требованиям организации производства и труда на предприятии [7].

**Оценка персонала** – это система целенаправленных действий по диагностике сотрудников (кандидатов на рабочие места) и выявлении степени соответствия их профессиональных и личностных характеристик и возможностей требованиям организации, подразделения и рабочего места (должности) [9].

**Оценка сотрудников предприятия** – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности деятельности и получения необходимой информации о кадровом потенциале организации [13].

Существуют различия в терминах и понятиях оценки в российской и англоязычной лексике (таблица 1).

Таблица 1 – Список терминов оценки в российском и англоязычном менеджменте

Термины российского менеджмента	Оценка
	Аттестация
Термины англоязычного менеджмента	Performance Appraisal – оценка работы (исполнения)
	Performance Review
	(Personality) Assessment
	Job Evaluation – оценка рабочего места, что сотрудник должен выполнять и сколько ему нужно платить
	Key productivity Indicators (KPI) – ключевые показатели эффективности
Management by objectives (MBO) – управление по целям	



Такое отличие в количестве понятий связано с тем, что история современного менеджмента в развитых странах насчитывает более 150 лет, а нового российского – в десять раз короче. До этого были социалистические формы и способы управления, все было стандартизировано, на все имелись государственные стандарты, поскольку государство было единственным работодателем. Единственным методом оценки персонала была аттестация. На западе уже более ста лет разрабатывают различные технологии, которые бы помогали управлять людьми, повышали эффективность и производительность труда [17].

Аттестация – это самый простой способ оценки персонала, который применялся в тех случаях, когда дать объективную оценку работе сотрудника (например, количество выпущенных деталей) не представлялось возможным. Прежде всего это относилось к служащим, инженерам, ученым,... Аттестация проводилась формально и ее результаты были известны заранее [19].

Современные методы оценки в России появились недавно, с приходом на российский рынок западных компаний.

В настоящее время, оценка занимает центральное место в работе с персоналом и пронизывает всю систему управления персоналом – подбор, отбор и расстановку кадров, профессиональное развитие персонала (подготовку кадрового резерва, развитие карьеры, обучение), мотивацию деятельности [35, 47]. Только в этом случае вся система управления персоналом является эффективной и максимально ориентирована на стратегические цели предприятия, бизнеса [25].

В процессе оценки всегда выделяют следующие составляющие (рисунок 1):

- субъект оценки – тот, кто оценивает;
- объект оценки – тот, кто (что) оценивается;
- средства оценки – то, при помощи чего субъект оценивает объект [30].

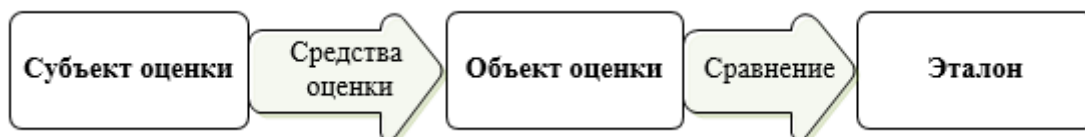


Рисунок 1 – Основные элементы оценки

**Субъект оценки** может быть:

- кандидат или работник, осуществляющий самооценку;
- его коллеги;
- руководители;
- подчиненные;
- члены специальной комиссии.

Т. е. субъект оценки – это те лица, кому доверено высказывать суждения (давать оценки) работникам.

### **Объектом оценки может быть:**

- процессы деятельности персонала: сложность, эффективность, качество и проч.;
- результаты деятельности сотрудников: достижение цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом;
- профессиональные компетенции сотрудников: знания, навыки, позволяющие решать определенные задачи;
- личные качества сотрудников: настойчивость, дисциплинированность и прочее.

### **К средствам оценки относятся:**

- методы;
- программы;
- процедуры;
- технологии оценки.

### **Сформулируем виды оценки персонала:**

#### **1) по цели:**

- оценка потенциала сотрудников;
- оценка результатов ведения проекта;
- оценка результативности труда;
- оценка деловых качеств (профессиональных компетенций);
- оценка посредством получения обратной связи;
- оценка окупаемости инвестиций в персонал.

#### **2) по сроку:**

- первичная оценка;
- очередная оценка;
- текущая оценка;
- итоговая оценка;
- ежеквартальная оценка;
- оценка по окончании испытательного срока.

#### **3) по участникам оценки:**

- оценка сотрудника подчиненными;
- оценка сотрудника непосредственным руководителем;
- оценка всеми участниками процесса (проекта);
- оценка со стороны клиентов [42].

В современных условиях характер оценки персонала зависит от многих факторов: размера организации, сферы ее деятельности, организационной структуры и корпоративной культуры, размерам и характеру деятельности службы управления персоналом и других [4, 16].

Оценка персонала проводится для решения ряда проблем в системе управления на различных этапах управления персоналом. Для качественного замещения вакантного места – на этапе подбора и расстановки персонала; в

рамках повышения эффективности менеджмента – для улучшения подготовки руководителей, повышение их профессиональной компетентности и уровня управленческой культуры; для более динамичного развития организации и персонала – аттестация персонала.

Важным и сложным элементом управления персоналом любой организации является сокращение персонала. Здесь тоже необходимо проводить оценку сотрудников [23, 45].

С учетом постоянных изменений требований к профессионально-квалификационному уровню персонала особое значение приобретает качественная объективная его оценка, которая позволит определить те знания, умения и навыки, которых не хватает конкретному специалисту. Такая оценка будет способствовать объективному развитию персонала любого современного предприятия.

**Цели** оценки персонала современного предприятия представим в виде схемы (рисунок 2).

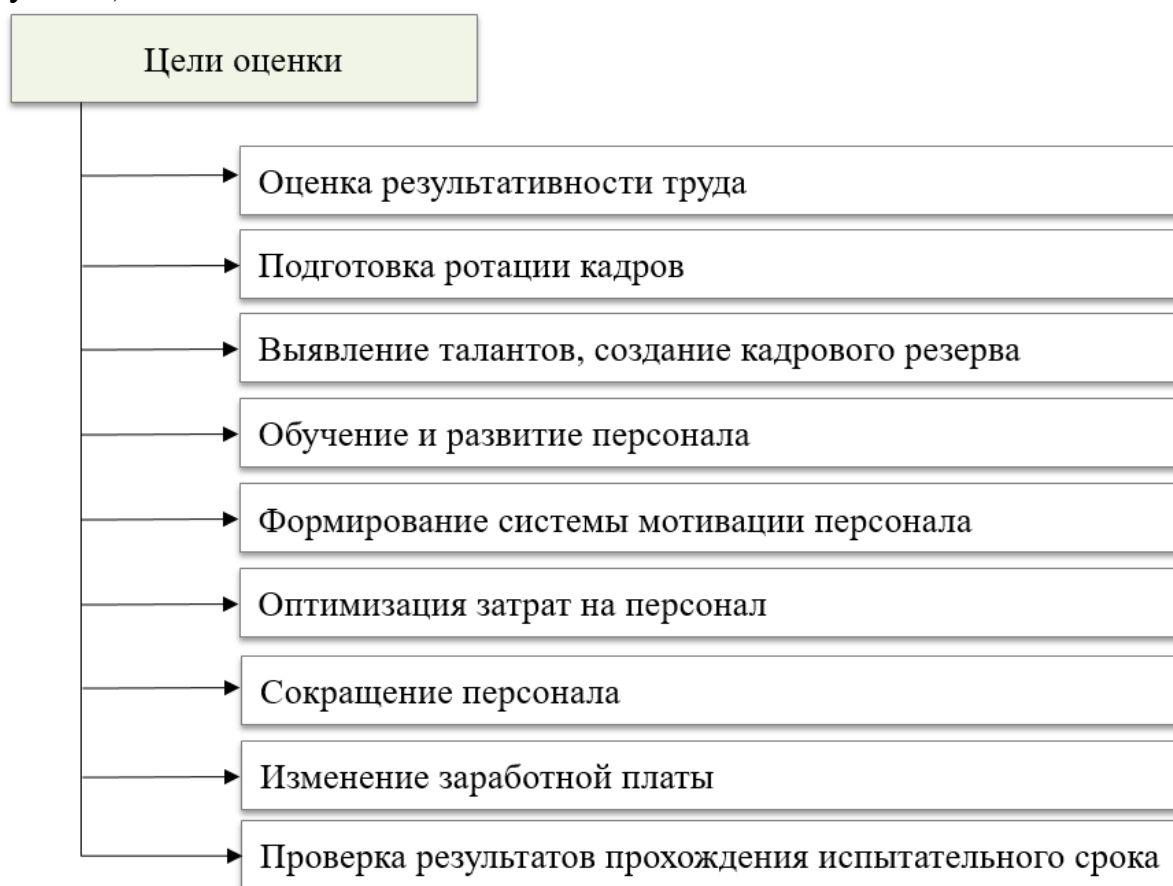


Рисунок 2 – Цели оценки персонала современного предприятия

Конечной целью оценки персонала является измерение параметров, на которые мы можем влиять, чтобы повысить общую эффективность компании.

Таковыми параметрами является, например:

- индивидуальная эффективность трудовой деятельности каждого сотрудника предприятия;
- уровень знаний и навыков персонала, необходимый для выполнения работы;

– вовлеченность сотрудников и т. п.

Если какой-либо из этих параметров уходит из поля внимания HR, то он сразу становится неуправляемым. Иными словами, мы теряем возможность влиять на эффективность компании. Каждый из выше перечисленных параметров оценивается своими методами, своими инструментами.

Также существует связь целей оценки персонала со стадией развития организации. Каждая организация имеет жизненный цикл (цикл развития), который она проходит с разными темпами (рисунок 3) [31].

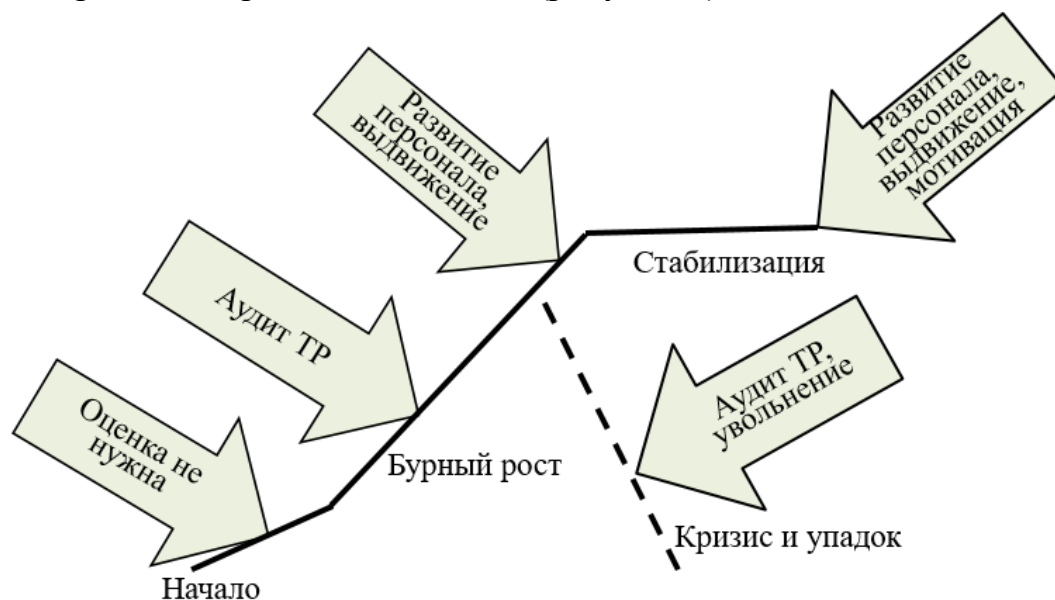


Рисунок 3 – Цели оценки персонала на разных стадиях развития персонала

На стадии создания актуальным является наличие команды единомышленников, специалистов способных генерировать новые идеи и воплощать их на практике, так называемые «новаторы». Как правило на данном этапе компания малочисленна, все друг друга знают, каждый отвечает за все. На данной стадии развития оценка персонала не актуальна.

После преодоления начальной стадии, предприятие претерпевает стадию бурного роста. Увеличивается количество функций, требуется больше людей. В этот период наблюдается неуправляемый рост численности персонала организации. При этом может сложиться ситуация, когда выручка компании не увеличивается, а численность и затраты на персонал существенно вырастают. На этом этапе необходимо провести аудит трудовых ресурсов (ТР) [27].

Дальнейшая судьба компании может сложиться двумя сценариями.

1. Дальнейшее развитие организации и тогда необходимо будет создать прозрачную и понятную систему управления, в т. ч. персонала. Задачи развития, выдвижения и мотивации персонала становятся первоочередными.

2. Кризис и упадок организации. При этом также необходимо провести аудит трудовых ресурсов на предмет выявления списка на сокращение персонала.

После периода роста возникает период стабилизации, когда компания перестает расти, она заняла свою нишу на рынке, ее товар востребован и ее торговую марку узнают потребители. Возникает необходимость повышения

качества персонала и на первое место выдвигаются такие цели оценки персонала как развитие персонала, создание резерва на выдвижение и мотивирование [8].

Соответственно, очень важно при разработке системы оценки персонала предприятия или выявлении причин почему существующая система оценки персонала не эффективна, посмотреть на какой стадии развития находится данное предприятие и какие цели стоят перед оценкой.

Преимущества оценки для компании и сотрудников:

Для компании:

- определяет вклад каждого сотрудника в реализацию общих целей компании;
- помогает обосновать затраты на персонал;
- согласует цели организации и сотрудников;
- помогает определить достижения сотрудников, отделов и компании в целом.

Для сотрудников:

- определяет место и роль каждого сотрудника в компании;
- улучшает индивидуальные, коллективные и организационные цели;
- обосновывает порядок выплаты вознаграждения и размер оплаты труда;
- дает возможность профессионального и карьерного роста.

Ошибки, возникающие при проведении оценки:

- оценка проводится по субъективным критериям;
- содержание (предмет) оценки не соответствует ее целям;
- не учитывается воздействие внешних и внутренних факторов;
- параметры эффективности труда не отвечают методу оценки;
- методы оценки не отвечают стадии развития организации;
- использование разных методов оценки по отношению к труду различных категорий сотрудников;
- топ-менеджеры исключаются из общего числа оцениваемых сотрудников.

Полностью избежать ошибок вряд ли удастся, но необходимо их минимизировать, используя следующие рекомендации:

- использовать разнообразных методов оценки;
- оценку проводить группой специалистов;
- отбор и обучение оценщиков [10].

Как известно, в основе любого управления лежит обратная связь, включающая те или иные способы измерения, сравнения. При управлении персоналом обратная связь реализуется через оценку кадров, т. е. определение количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности передвижения на другую работу, должность [22]. Ее правильное использование содействует решению производственных задач и конфликтных ситуаций. Она создает ясность, служит для руководителей дополнительной подстраховкой при управлении персоналом и, подменяя личное мнение руководителя, все же влияет на его формирование.

Роль оценки персонала этим не ограничивается. Ее необходимость напрямую связана с эффективностью работы всего предприятия. Ведь именно она создает

основу для решения вопроса о том, кто и для решения какой задачи будет использован.

Так же, важная функция оценки – сообщить работнику, в какой области он нуждается в дополнительном обучении, какие профессиональные и личностные недостатки требуют устранения и корректировки [34].

С системой оценки персонала тесно связаны многие понятия производственной практики, такие как мотивация, карьерный рост, повышение квалификации, кадровое регулирование. Сама же оценка персонала прежде всего является средством для достижения определенной цели, например, справедливой оплаты труда, оптимального использования сотрудников в соответствии с их знаниями и опытом, эффективного планирования повышения квалификации сотрудников. Кроме того, она служит основой для:

- бесед между руководителем и подчиненным;
- сочетания целей предприятия и сотрудника;
- защиты от произвола руководителей при принятии решений;
- мотивации посредством признания.

Оценка персонала – сложная управленческая проблема. Следует признать, что в теоретическом и методическом аспектах она недостаточно разработана. На практике применяется множество методик, способов оценки, которые дают разные по уровню объективности результаты. В зарубежной практике не хватает идеальных методик оценки персонала, а ученые и практики нередко придерживаются противоположных мнений о целесообразности применения тех или иных методов оценки персонала или об уровне их объективности. Необходимо правильно подбирать методы оценки персонала на предприятии, поскольку это влияет не только на эффективное управление им, но и направляет деятельность на рост прибыли и общее функционирование предприятия.

В целом, оценку персонала можно отнести к одному из эффективных методов управления сотрудниками на предприятии.

С помощью оценки, мы не только можем увеличить финансовую выгоду, но и своевременно реагировать на изменения рынка, условий конкуренции. Дополнительно мотивировать и развивать сотрудников, повышая их результативность и саморазвитие.

Таким образом, оценка персонала на предприятиях дает возможность проанализировать способы достижения целей предприятия, оценить эффективность инвестиций в персонал, определить уровень кадровых рисков предприятия.

## **1.2 Методика оценки персонала современного предприятия**

Важная задача – правильно выбрать методику оценки персонала.

Под **методикой оценки персонала** понимается последовательность действий, позволяющая оценить соответствие персонала заданным критериям.

- В общем виде подобная методика выглядит следующим образом (рисунок 4):
- формулирование целей организации;
  - определить, что мы будем оценивать, кого и кто будет оценивать;
  - рассчитать стоимость проведения оценки, т. е. во сколько обойдется данная оценка предприятию. При необходимости оптимизировать данные затраты;
  - выбор технологии и методов оценки персонала.

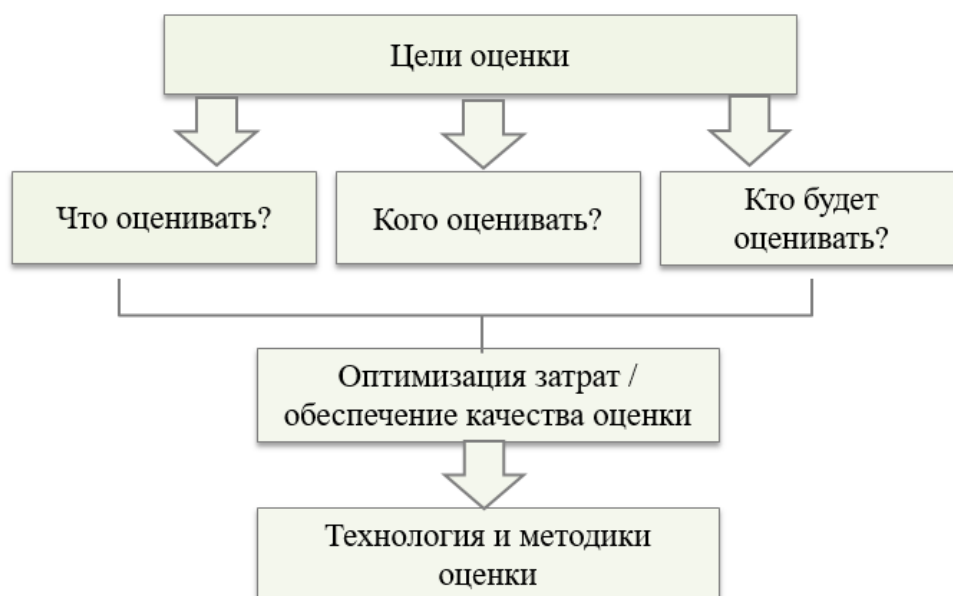


Рисунок 4 – Технология выбора метода оценки

Практически всегда оценка персонала, независимо от ее цели, имеет в своей основе определенный алгоритм: предварительный и основные этапы.

К предварительному этапу относят.

1. Подготовку нормативной документации: анализ имеющихся документов («Положения о персонале», должностных инструкций и т. д.) и разработку при необходимости новых документов, регламентирующих процесс оценки. Этот этап необходим для юридического и административного обеспечения оценки.

2. Определение целей и задач организации. Этот этап позволяет встроить процесс оценки в общую структуру организационной жизни.

Основная часть оценки состоит из 5 этапов.

1. Определение целей и задач оценки. Цели оценки могут быть разнообразными, но при этом они всегда должны строго определяться целями и задачами самой организации.

2. Выделение критериев оценки. На данном этапе определяются характеристики качества изучаемого объекта (сотрудника, кандидата, коллектива), которые важны для достижения организационных целей и могут быть формализованы для включения их в процесс оценки.

3. Разработка методической части оценки должна осуществляться таким образом, чтобы сформированный комплекс методов обеспечил исследование всех выделенных критериев.

4. Проведение оценки – непосредственное исследование кандидатов, работников или коллективов с целью изучения интересующих нас характеристик.

5. Подведение итогов оценки – анализ и обобщение полученных данных, принятие решений по результатам оценки, разработка рекомендаций, предоставление обратной связи как заказчикам исследования (руководству), так и работникам, которые проходили оценку. Кроме того, по результатам проведенной оценки может производиться коррекция предшествующих этапов, иногда даже коррекция целей и задач, стоящих перед организацией.

Для того, чтобы оценка персонала была действенным и эффективным способом управления, необходимо придерживаться основным принципам (рисунок 5):

Целесообразность	Четко сформулируйте цели и критерии их достижения
Результативность	Притворите в жизнь решения, принятые по результатам оценки
Эффективность по затратам	Трудовые, временные и другие затраты должны оправдываться полученными результатами
Позитивное влияние на организационную культуру	Оценка персонала должна укреплять организацию, а не вредить морали сотрудников
Преемственность и развитие	Оценка персонала эффективна, если она проводится постоянно, регулярно, и корректируется в соответствии с новыми задачами предприятия

Рисунок 5 – Критерии эффективности оценки персонала

В настоящее время отечественные предприятия используют в оценке персонала подходы, доставшиеся им из прошлых экономических периодов.

Одним из самых простых и распространенных методов оценки персонала, используемых на отечественных предприятиях – является оценка производительности труда каждого работника [18].

Среди ученых продолжается дискуссия вокруг толкования термина «производительность труда».

Так, Н.П. Беляцкий трактует производительность труда как «эффективность производственной деятельности людей в процессе создания материальных благ и услуг» [5].

Н.В. Лясников отмечает, что эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии выражается в изменении производительности труда, результирующего показателя работы предприятия, в котором отражаются как положительные стороны его деятельности, так и все его недостатки [29].

С точки зрения М.Е. Сорокиной, производительность труда является обобщающим показателем использования рабочей силы, как и все показатели эффективности, характеризует соотношение результатов и затрат, в данном случае, – результатов труда и его расходов [2].

Б.М. Генкин рассматривает производительность труда как показатель, характеризующий эффективность использования определяющего ресурса производства – труда [11].



Однако совсем другие представления о содержании категории «производительность труда» выражает западный ученый Д.С. Синк. Вместо понятия «эффективность» он применяет понятие «результативность» (относительно организационной системы – предприятия) [41].

В западной теории производительности система показателей производительности труда строится на теории факторов производства. Такой подход направлен на то, чтобы найти оптимальное сочетание имеющихся факторов производства и расходов на их привлечение в производственный процесс с целью достижения максимального результата.

Д.С. Синк считает, что производительность труда – это отношение количества продукции, произведенной данной системой на данный период времени, к количеству ресурсов, потребленных для создания этой продукции за тот же период времени.

Подход Д.С. Сника согласуется и с теорией ограничений [12, 14], где целью также является общая эффективность системы, а не отдельных ее составляющих. Однако при реализации этого подхода в отечественной практике имеются свои сложности, а именно:

- стартовые основные средства, доставшиеся многим предприятиям по низкой цене;
- сильное влияние на деятельность предприятий нерыночных механизмов;
- возможность избежать наказания за несоблюдение регламентов в различных сферах;
- общая неопределенность экономической ситуации и бизнес-среды;
- отсутствие инструментов детального контроля процессов.

Указанные сложности и определяют тот факт, что несмотря на различные заявления и рекламу инновационных подходов для большинства российских предприятий наиболее привлекательным остается уже упомянутый способ определения эффективности труда на основе показателей валовой прибыли, средней производительности труда или производительности труда каждого отдельного работника.

Хотя в некоторых случаях применение таких способов определения эффективности труда и имеют смысл, но с точки зрения развития и повышения эффективности современного предприятия они являются бесполезными. Основная причина – они ориентированы либо на оценку общего результата по сравнению с исходной ситуацией, либо на усредненную результативность, либо на результативность отдельного работника, что зачастую находится в противоречии с задачами результативности системы предприятия в целом.

Современное предприятие представляет собой комплекс взаимосвязанных компонентов. Эти компоненты могут иметь разную структурную или функциональную ценность, а также различаться с точки зрения бизнес-эффективности. Исходя из этого, эффективность деятельности предприятия должна оцениваться на основе того, как работа того или иного компонента способствует повышению эффективности системы в целом.

Для реализации такого подхода необходимо иметь инструменты измерения, оценки и контроля производительности каждого из компонентов. В частности, это касается персонала предприятия. Постепенно понимание необходимости внедрения такого современного подхода начинает проявляться на предприятиях, которые стараются строить свою деятельность исходя из стратегических целей развития.

Оценка персонала является важнейшей частью управления любой организации и необходима в той или иной степени при принятии большинства решений, затрагивающих сотрудников организации. Важно понимать, что оценку персонала всегда нужно рассматривать в тесной связи с другими организационными процессами, в особенности со стратегией развития компании, т. е. цели организации должны определять цели оценки персонала.

Современная HR-практика располагает весьма обширным инструментарием (методами) для решения различных задач, связанных с оценкой персонала. При оценке используют несколько методов, сочетая их в зависимости от цели оценки, структуры и деятельности организации.

Существует большое разнообразие методов оценки сотрудников [3]:

- анализ конкретных ситуаций (метод оценки по решающей ситуации);
- анкетирование;
- баскет-метод (корзина);
- биографический метод;
- встречная аттестация;
- групповая дискуссия;
- деловые, ролевые игры (метод профессиональных испытаний);
- детекция лжи;
- интервью/собеседование;
- информация о хобби, увлечениях;
- лингвистическо-поведенческий профиль (LAV-profile);
- кейсы;
- критический инцидент;
- метод анализа почерка (графология);
- наблюдение;
- оценка 360 градусов [48];
- проверка рекомендаций;
- профессиональное тестирование;
- психологическое тестирование;
- ранжирование. Рейтинговый метод;
- резюме;
- тайный покупатель;
- управление достижениями;
- управление посредством установки целей (МВО) [50, 52];
- центр оценки (ассесмент-центр) [15];

- экспертные оценки [53];
- оценка по ключевым показателям эффективности [37, 40, 43, 44];
- оценка по компетенциям [36] и другие.

В данной работе мы рассмотрим несколько основных методов оценки персонала, применяемых в российских компаниях: аттестацию как более традиционный метод оценки персонала и два более современных метода – центр оценки и оценка «360 градусов».

**Аттестация персонала** – процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени [49].

Основная цель – определение соответствия работника занимаемой должности.

Задачи оценки:

- планирование кадровой реструктуризации;
- оценка качества трудовой деятельности аттестуемого персонала;
- развитие и повышение квалификации персонала;
- формирование кадрового резерва;
- модернизация систем стимулирования и мотивации персонала;
- совершенствование процесса управления персоналом организации.

Предмет аттестации:

- рабочие места;
- условия труда;
- профессиональный уровень работников;
- соответствие работников занимаемой должности или выполняемой работе (подтверждение квалификации).

Процедура оценки: подготовка списка компетенций, оценочных листов для определения тех или иных качеств, которые считаются важными для данной должности. Результаты деятельности сотрудника и уровень развития его компетенций оцениваются аттестационной комиссией (в нее могут входить представители службы HR, непосредственный руководитель и вышестоящее руководство, высококвалифицированные специалисты организации, а также представители профсоюзной организации (при наличии), назначенной и утвержденной приказом руководителя организации).

Оценочные листы могут включать в себя самые разнообразные параметры:

- умение руководить;
- знания в области менеджмента;
- выполнение плана;
- дисциплина и другие.

В ходе аттестации также измеряют результативность сотрудников за определенный период. Для этого разрабатывают ключевые показатели эффективности (KPI) [6, 24].

Таким образом, в аттестации присутствуют как минимум два процесса с разными целями:

- оценка компетенций;
  - оценка результативности, как уровень реализации компетенций на практике.
- Сопоставление этих оценок дает нам аттестационную матрицу (рисунок 6):

Оценка компетенций	Высокая	Сотрудники, требующие развития Персонал - РЕСУРС	Функциональные эксперты Персонал - АКТИВ
	Низкая	Кандидаты на увольнение Персонал - БАЛЛАСТ	Сотрудники, требующие развития Персонал - РЕСУРС
		Низкая	Высокая
Оценка результативности			

Рисунок 6 – Аттестационная матрица

В результате, предприятие получает матрицу, в рамках которой определяет базовые политики работы с персоналом в части обучения и развития.

На многих предприятиях сотрудники считают аттестацию репрессивным инструментом, поскольку оценка руководителями результатов труда не предполагает партнерских отношений, а ответственность за неудовлетворительную результативность работы организации «переводится» на исполнителей. Изменить не только цели и содержание аттестационных процедур, но и отношение к ним всех работников предприятия – важнейшая задача HR-специалистов.

Необходимо учитывать, что несмотря на схожесть процедуры оценки и аттестации являются различными мероприятиями. Среди них имеются ряд различий и самые существенные из них касаются нормативной базы, регламентирующей эти процессы. Оценка работы сотрудников происходит посредством местных нормативных документов самой организации. Правила проведения аттестации содержатся в государственных нормативных документах и Трудовом Кодексе РФ. Соответственно, проведение аттестации имеет свои особенности, а именно:

- наличие распорядительных документов (Положение о проведении аттестации, приказы о проведении аттестации);
- наличие методических материалов (инструкции, рекомендации, памятки);
- наличие организационных документов (списки аттестуемых сотрудников, графики);
- утвержденный список инструментов оценки (отзывы, аттестационные листы)...
- соблюдение порядка проведения, предусмотренного официальными документами: Федеральным законодательством (Конституция РФ, ТК РФ), законами субъектов РФ, локальными правовыми документами (Положение об оценке, приказ руководителя организации);

- наличие комиссии, назначенной и утвержденной приказом руководителя организации;
- строго определенную периодичность: от одного раза в год.

Другое отличие состоит в возможных последствиях процесса аттестации для персонала и компании: продолжение и прекращение трудового контракта [1], изменение должностного статуса и оплаты труда и др. Кроме того, в случае оценки работы сотрудника руководство не имеет права применять какие-либо меры наказания (например, уменьшение заработной платы и пр.). Подобные меры могут быть приняты только вследствие неудовлетворительных итогов аттестации. Следовательно, если специалист имеет претензии к действиям начальства по результатам оценки работы и подает иск, то предприятие столкнется с неизбежными сложностями.

При этом целевая область процесса оценки деятельности персонала гораздо масштабнее, нежели аттестация, основное предназначение которой – определить, насколько на момент проверки конкретный человек соответствует занимаемой должности. Важно отметить, что при аттестации учитываются лишь имеющиеся профессиональные качества, а нераскрытый потенциал роли не играет.

Анализом потенциала сотрудника вкупе с определением перспектив его продвижения по карьерной лестнице руководство занимается в рамках оценки работы своих специалистов. Кроме этого, во время оценки решаются те же задачи, что и при аттестации.

**Центр оценки** (ассесмент-центр) – комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях.

Цель центра оценки ЦО – оценка потенциальной успешности в профессиональной деятельности [15]. ЦО не оценивает эффективность выполнения сотрудником его текущих должностных обязанностей.

В настоящее время ЦО используется для решения следующих задач:

- отбор (например, найм, ротация, отбор в кадровый резерв, управленческую команду);
- определение направлений индивидуального развития;
- определение направлений развития совместной деятельности в организации (например, формирование управленческой команды, разработка программ корпоративного обучения, разработка «профилей должностей»);
- обучение в процессе ЦО (например, развитие оцениваемых в ЦО компетенций/критериев, профессиональная адаптация). В этом случае результаты ЦО не могут быть использованы для задач отбора.

Предмет оценки ЦО – проявление необходимых компетенций через оценку поведения сотрудников в смоделированной ситуации, выполнение тестовых заданий, прохождение интервью.

Процедура ЦО: поведение сотрудников, участвующих в ЦО, оценивают специально обученные наблюдатели-эксперты по прописанным заранее

компетенциям/критериям. Содержание каждой компетенции/критерия составляет группа образцов поведения (поведенческих индикаторов). Участники проходят несколько процедур оценки: тесты способностей (вербальные, числовые и др.), личностные тесты, интервью по компетенциям, деловые игры и другое.

Ресурсы ЦО:

- компетентные наблюдатели-эксперты;
- профессиональный сценарий ЦО.

Инструменты ЦО:

- структурированное собеседование;
- тестирование;
- упражнения.

Алгоритм проведения ЦО:

- 1) разработать модели компетенций, которые будут выявляться и оцениваться;
- 2) разработать игры, кейсы, интервью, тесты, упражнения, задачи и т. п.;
- 3) составить списки участников ЦО;
- 4) составить график проведения ЦО;
- 5) разработать руководство по проведению ЦО, включающее описание упражнений, график наблюдения и другие мероприятия;
- 6) оформить пакет раздаточных материалов для участников;
- 7) пригласить внешних наблюдателей или обучить своих;
- 8) разработать для наблюдателей схему оценки сотрудников;
- 9) разработать листы обратной связи для передачи результатов каждому участнику;
- 10) сформировать отчет с описанием уровня компетенций каждого сотрудника и рекомендаций по их развитию.

Заметным отличием метода ЦО является использование смоделированных ситуаций – упражнений, позволяющих задействовать те или иные компетенции. Эти упражнения могут быть сгруппированы по нескольким видам.

1. Групповые дискуссии.

Кооперативные групповые дискуссии обычно связаны с решением проблем, и в них участники должны за отведенное время проанализировать определенную информацию и выдать свои рекомендации. Их еще называют групповыми упражнениями с «нераспределенными ролями», так как все участники получают одинаковую информацию и ни одному не отводится какая-нибудь роль;

Существует также конкурентная групповая дискуссия – это альтернативный вариант упражнения. От участников требуется проявить навыки ведения переговоров и убеждения с тем, чтобы заключить максимально выгодную для себя сделку. В этом типе упражнения все участники обычно получают некую общую информацию и, кроме того, каждый из них располагает дополнительной информацией, известной только ему. Затем от каждого требуется «продать» свою точку зрения другим членам группы, каждый из которых, как правило, соревнуется друг с другом за ограниченные ресурсы. Этот конкурентный тип

групповой дискуссии часто называют упражнением с распределенными ролями, поскольку каждому участнику дается своя задача и игровая роль.

## 2. Доклад.

*Презентация:* краткое время на подготовку небольшого сообщения и ответы на вопросы (например, в течение 10 минут подготовить трехминутное сообщение на определенную тему);

*Импровизация:* краткое время на подготовку большого сообщения (например, в течение 15 минут подготовить часовое выступление);

*Собственно доклад:* период времени на подготовку небольшого сообщения на основании представленных материалов (например, в течение получаса подготовить пятиминутное сообщение, ознакомившись с короткими вырезками из газет и журналов, интегрировав всю имеющуюся информацию).

3. Ролевая игра – имитация реального процесса, характерного для различных деловых ситуаций, разыгрываемого по заданным или придуманным участниками правилам. Правила задаются в виде ролей – моделей поведения.

Типы ролей, используемых в игре:

- профессиональные – тип специальности;
- должностные – уровень в организации;
- социальные – причастность к социальным институтам;
- групповые – по типу процессов, которые реализуются в группе.

4. Слалом – разновидность ролевой игры с вариативностью ролевого репертуара участников игры в условиях ограниченного времени.

Отличительные признаки слалома:

- многоальтернативность решений;
- наличие вариативности ролей;
- различие целей участников игры, исполняющих разные роли;
- взаимодействие ролей в условиях цейтнота;
- индивидуальное оценивание деятельности участников игры;
- наличие управляемого эмоционального напряжения.

Структура и смысл слалома, который в целом можно отнести к классу ролевых игр, состоит в том, что каждый участник последовательно должен решить ряд проблемных ситуаций. При этом каждая ситуация участнику зачитывается вслух, и он не может делать какие-либо записи. Далее ведущий ограничивает время его ответа 30 секунд, после чего его ответ прекращается, и участник переходит к следующей ситуации.

5. Кейс-стади – это деловая игра, сочетающая в себе профессиональную деятельность с игровой и основанная на решении микропроблем, максимально приближенных к реальным бизнес-проблемам.

Стоит отметить, что в ЦО могут использоваться сразу несколько схем проведения кейс-стади.

Первый вариант состоит в том, что каждому участнику выдается текст кейса, все необходимые материалы, и каждый решает поставленную задачу в течение ограниченного времени, по истечении которого все материалы и ответы участников собираются ведущим.



Второй вариант заключается в том, что в течение 10 минут каждый участник думает над полученным кейсом в индивидуальном режиме и записывает на бланке свое решение. После чего участники объединяются в группы по четыре–пять человек и в течение 20–30 минут обсуждают тот же самый кейс и принимают групповое решение, которое затем презентуется другим участникам.

Упражнения на поиск информации и принятие решений. Реализуются один на один. Акцент с поведенческих особенностей взаимодействия участника и ролевого игрока смещается на проверку аналитических навыков участника. В этом упражнении ролевой игрок (или эксперт) часто является «источником информации», так как обладает большим количеством данных, а задача участника – получить нужную информацию, чтобы принять обоснованное решение.

Структура упражнения выглядит следующим образом: участнику предлагается очень короткое описание ситуации в общих чертах, и его просят подготовить вопросы для ролевого игрока. Затем участнику дается время на то, чтобы задать вопросы, после чего он должен принять решение и дать соответствующие рекомендации. После того как участник оглашает свое решение, ролевой игрок задает ему вопросы, проверяющие вескость аргументов участника и результативность его предложений: насколько его предложения способны разрешить ситуацию.

6. Индивидуальные деловые упражнения (ИДУ). Письменные задания, которые позволяют моделировать типичные для целевой деятельности (должности) рабочие ситуации для проверки тех компетенций, которые необходимы для их решения. Рабочая ситуация представляется, как правило, в виде разрозненной рабочей информации. За ограниченное время оцениваемый должен самостоятельно проанализировать ее и принять необходимые решения в области проектирования и планирования своей деятельности, запроса информации, формулирования рабочих заданий подчиненным. Например, участника просят разобраться в папке бумаг, в которых содержится информация, аналогичная той, с которой придется столкнуться в будущей работе. Среди бумаг могут быть письма, внутренняя документация, отчеты, бумаги «на выброс» и т. п. Участник должен рассортировать бумаги, определить приоритеты, решить, что можно делегировать и кому и какие предпринять действия по каждому вопросу (например, написать письмо, сделать записи и др.). ИДУ могут варьировать по объему и продолжительности (например, количество документов 10–40, а продолжительность – от 1 до 3 часов).

Результаты процедур центра оценки могут быть представлены в виде сводной таблицы, где указываются проверяемые компетенции, способы проверки, результаты и комментарии. Соответственно для разных должностей набор компетенций может различаться (таблица 2).

Таблица 2 – Пример сводной формы оценки сотрудника (для должности руководителя)

Компетенция	Способ проверки	Результат оцениваемого	Комментарий наблюдателя
Лидерство	Деловая игра		
Организаторские навыки	Деловая игра		
Гибкость	Деловая игра		
Навыки деловой коммуникации	Переговоры		
Работа с информацией	Групповые дискуссии		
Инициативность	Деловая игра		
Самопрезентация	Доклад		
Профессионализм	Тесты		
Рекомендации руководителя:			

#### Особенности метода ЦО:

- в основе оценки лежит сравнение поведения с набором его образцов (поведенческих индикаторов), а не сравнение поведения участников друг с другом;
- продолжительность мероприятия занимает, как правило, от одного до трех дней (от 5 часов в день);
- количество участников ограничено – 4–12 человек;
- за поведенческими проявлениями участников наблюдают специально подготовленные эксперты и оценивают их по строго заданным критериям;
- оценивается поведение не в реальной, а в проектируемой, искусственно созданной ситуации;
- ЦО используются различные частные методы. Основным из них являются моделирующие упражнения;
- ЦО дает высокую точность результатов благодаря использованию различных взаимодополняющих методов и методик оценки и принципу системности в анализе результатов;
- ЦО является самым валидным, но и наиболее трудоемким из всех существующих на сегодняшний день методов оценки персонала;
- результаты ЦО не являются праворегулирующим фактором изменения содержания трудового контракта с работником;
- ЦО не имеет строго установленной периодичности проведения.

**Оценка «360 градусов»** – это метод оценки персонала, связанный с практикой сбора и обработки многоуровневых оценок работы отдельных работников, и ознакомление участников процесса с его результатами [51]. В процессе оценки «360 градусов» данные о показателях труда работников могут быть получены от человека, которому они подчиняются, от их непосредственных подчиненных, от

равных им работников (это могут быть члены группы и/или коллеги из других отделов организации) и от внешних и внутренних потребителей. Зону обратной связи можно расширить и включить в нее других заинтересованных лиц: внешних потребителей, клиентов и поставщиков (иногда это называют оценкой «540 градусов»).

Основная цель оценки «360 градусов» – оценка эффективности выполнения сотрудником его текущих должностных обязанностей. Задачи оценки «360 градусов»:

- разработка плана развития сотрудников;
- повышение эффективности выполнения управленческих функций;
- оценка эффективности программы развития и обучения;
- отбор в кадровый резерв (косвенно).

Дополнительные задачи, которые можно решить с помощью оценки «360 градусов»:

- улучшение взаимоотношений в компании посредством предоставления открытой обратной связи;
- изменение отношения к работе у сотрудников;
- изменение способов предоставления обратной связи об эффективности работы;
- развитие открытой, конструктивной корпоративной культуры;
- формирование сфокусированной мотивации к саморазвитию.

Предмет оценки «360 градусов» – проявление необходимых для работы компетенций, выраженных в конкретном поведении в реальных рабочих ситуациях сотрудника на данной должности в данной компании.

Процедура оценки «360 градусов»: конкретное поведение сотрудника оценивается экспертами (самооценка, руководитель, коллеги, подчиненные, клиенты, поставщики) с разных точек зрения (от самооценки поведения до оценки клиентами и поставщиками) с помощью анкетного опроса с конкретными вопросами – индикаторами компетенций, связанными со шкалой ранжирования и открытыми вопросами.

Ресурсы оценки «360 градусов»:

- соблюдение режима конфиденциальности данных для экспертов оценки;
- автоматизированная программа оценки (крайне необходима при большом объеме данных);
- грамотно составленный опросник по оценке необходимых компетенций.

Инструмент оценки «360 градусов»: анкета или опросник. При разработке анкеты важно, чтобы вопросы-утверждения:

- охватывали основные компетенции. Чем важнее компетенция, тем больше вопросов должны ее раскрывать;
- были понятны, однозначны и в них отсутствовали сложные и неоднозначно понимаемые термины;
- затрагивали наблюдаемое поведение (оценщик должен иметь возможность видеть то, что оценивается).

Все пункты оценочного листа должны оцениваться по единой шкале. Шкала оценки может варьироваться от 3 до 10 баллов или градаций.

Алгоритм проведения оценки:

- создаем группу из 7–12 сотрудников с четырех сторон: сотрудник, руководитель, руководитель сотрудничающего подразделения, клиент;
- разрабатываем опросник: стандартный или под определенные нужды;
- распечатываем необходимое количество оценочных форм на бумажных носителях или создаем специальную программу для оценки онлайн;
- все участники заполняют формы. Для большей достоверности можно опрос проводить анонимно;
- подсчет баллов, построение диаграмм;
- после интерпретации результатов руководитель дает обратную связь подчиненному.

Пример формы оценки руководителя коллегами приведен в приложении А.

Особенности оценки «360 градусов»:

- при отсутствии автоматизированной программы по централизованному сбору и обработке результатов это очень трудоемкий и время-затратный метод для обработки результатов;
- метод неприменим для проведения подбора нового персонала, ранее не работавшего в компании, или сотрудника, работающего менее 3 месяцев (8 месяцев – для топ-менеджмента);
- потенциал для занятия вышестоящей должности оценивается косвенно;
- результаты оценки «360 градусов» не являются праворегулирующим фактором изменения содержания трудового контракта с работником;
- оценка «360 градусов» не имеет строго установленной периодичности проведения.

Рассмотренные методы оценки необходимо рассматривать как взаимодополняющие друг друга. Использование различных техник в области оценки персонала повышает надежность и объективность результатов оценки персонала [53].

Каждый из рассмотренных методов имеет свои преимущества, недостатки, сферу применения (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнение методов оценки персонала

Метод оценки	Решения	Преимущества	Недостатки
Аттестация	Повышение или понижение размера оплаты. Перевод на другую должность. Увольнение. Повторная аттестация. Обучение	Проработанный и испытанный метод. По итогам принимаются юридические решения. Коллегиальность в принятии решений	Негативное восприятие метода сотрудниками, стресс. Применим не для всех категорий сотрудников. Большие трудо- и временные затраты. Нет обратной связи с сотрудником. Оценка результатов в

<b>Метод оценки</b>	<b>Решения</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
			прошлом

Окончание таблицы 3

Метод оценки	Решения	Преимущества	Недостатки
Центр оценки	Подбор кандидатов на руководящие должности. Выдвижение кандидатов в кадровый резерв.	Наиболее объективная оценка. Наиболее полное выявление соответствия работников корпоративной культуре. Установление личных контактов участников как элемента командообразования и сплочения.	Большие расходы на проведение или покупку технологий для внутреннего использования. Большие временные затраты на инструктаж. Большой уровень стресса при получении обратной связи, сопротивление проведению мероприятия.
«360 градусов»	Определение сильных и слабых сторон и областей развития. Не применяют для кадровых решений (зарплатная плата, продвижение по службе, начисление премий и т. п.).	Объективная и всесторонняя оценка. Доверие, более открытая обратная связь. Учет мнения внешних клиентов. Укрепление корпоративной идентичности.	Оценка только компетенций, не результатов деятельности. Очень высокая степень конфиденциальности. Расходы на внешних провайдеров. Трудности самораскрытия перед менеджментом компании.

Каждый этап работы сотрудника в компании предполагает использование определенных методов оценки или их сочетание. Рассмотрим эти свойства в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Применимость методов оценки на разных этапах работы персонала в компании

Метод оценки	Этапы работы сотрудника						
	Подбор на вакансию	Окончание испытательного срока	Текущая оценка результативности труда	Перевод на новую должность	Решение об обучении	Формирование кадрового резерва	Решение об увольнении
Аттестация			√	√	√	√	√
Центр оценки	√			√	√	√	
«360 градусов»						√	

Для проведения качественной оценки необходимо большое внимание уделить корректному и полному выбору критериев оценки.

Независимо от методов оценки – ЦО, 360 градусов, аттестация, – алгоритм выбора критериев оценки одинаков [38].

Все критерии оценки персонала обычно разделяют на две группы.

**Оценка компетенций.** В этом случае оцениваются знания и умения сотрудника, его способность применять их в практической работе, а также поведение и личные качества.

**Оценка результативности.** Она основана на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями. Результативность работы сотрудника может выражаться, например, в объеме продаж за месяц, в количестве реализованных проектов, сумме прибыли или количестве заключенных сделок.

Источником для выбора критериев оценки компетенций являются требования к должности [37, 40, 43, 44]. Это и понятно, зачем измерять качества сотрудника, если полученные данные не говорят о его соответствии должности, рабочему месту.

Основной принцип оценки: при проведении оценки сотрудник не сравниваются между собой, а имеет место сопоставление «сотрудник – стандарт работы», «сотрудник – стандарт поведения». Таким образом, сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту, чем другой.

Требования к должности закрепляются документом «Профиль должности», которое предприятие разрабатывает для каждого рабочего места или группы должностей.

**Профиль должности** – локальный нормативный документ, содержащий требования к эффективному поведению на данном рабочем месте.

Цель профиля должности:

- формулировка требований к персоналу в соответствии с занимаемой должностью;
- создание системы критериев для оценки руководителей, специалистов, служащих;
- стимулирование индивидуального профессионального развития сотрудников;
- определение потребности в развитии управленческих компетенций;
- создание системы критериев для отбора кандидатов на замещение вакантных мест.

Структура и содержание профиля должности:

- наименование структурного подразделения и участка;
- наименование должности, согласно штатному расписанию;
- описание эффективного рабочего поведения.

Структура описания эффективного рабочего поведения различается для руководителей, специалистов, служащих в зависимости от модели компетенций для каждой категории персонала (приложения Б, В).

Профиль должности разрабатывается на должности руководителей, специалистов, служащих, кроме генерального директора, руководителей функциональных служб, руководителей, находящихся в прямом подчинении генерального директора и/или первого заместителя генерального директора.

Область применения профиля должности:

- при проведении оценки персонала, для определения соответствия сотрудника занимаемой должности;
- при наборе персонала, для определения уровня готовности соискателя к исполнению профессиональных обязанностей в предполагаемой должности;
- при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей в качестве критериальной основы для разработки процедур оценки конкурсантов;
- для определения потенциальных возможностей служебного роста сотрудников из состава кадрового резерва, разработки индивидуальных программ их подготовки;
- для развития системы внутрифирменной подготовки персонала, как основы разработки направлений и программ повышения квалификации.

Для оценки персонала используются следующие группы критериев:

- объективные критерии, оценка по которым может быть подтверждена документально (записи в трудовой книжке, документ об образовании, приказы, распоряжения и прочее);
- субъективные критерии, оценка по которым производится на основании мнений руководителя и оцениваемого сотрудника;
- постановка целей.

Таблица 5 – Перечень критериев оценки персонала

Группа критериев	Критерии	Руководители	Специалисты	Служащие
1. Объективные критерии	Образование	X	X	X
	Стаж работы по специальности	X	X	X
	Отсутствие потерь рабочего времени	X	X	X
	Фактическое исполнение обязанностей временно отсутствующего руководителя	X	X	X
	Наличие дисциплинарных взысканий или мер дополнительного воздействия	X	X	X



Окончание таблицы 5

Группа критериев	Критерии	Руководители	Специалисты	Служащие
2. Субъективные критерии	Профессионализм	X	X	X
	Лояльность	X	X	X
	Гибкость	X	X	X
	Навыки деловой коммуникации	X	X	X
	Принятие решений	X		
	Лидерство	X		
	Организаторские навыки	X		
	Работа с информацией			X
	Инициативность			X
	Результативность			X
	Ответственность			X
	Самоорганизация			X
3. Цели	Выполнение целей, направленных на достижение производственных результатов и развитие сотрудника	X	X	X

### 1. Описание объективных критериев.

*Оценка образования:* при данной оценке, образование сотрудника сравнивается с требованиями, прописанными в должностных инструкциях в части уровня образования и профильности образования. Профильным образованием считается образование, совпадающее с профилем участка подразделения, на котором работает оцениваемый сотрудник.

*Оценка стажа работы по специальности:* при оценке стажа работы по специальности учитывается не общий стаж работы, а опыт работы на данном предприятии, включая как переводы, связанные с изменением организационной структуры, переименованием должностей и переподчинением служб, так и горизонтальную ротацию сотрудника. При этом фактический опыт работы сотрудника сравнивается с требованиями к опыту работы, прописанным в должностных инструкциях.

*Оценка исполнения обязанностей руководителя:* оценка фактического исполнения обязанностей временно отсутствующего руководителя производится на основании приказов о временном замещении.

*Оценка наличия дисциплинарных взысканий, в том числе мер дополнительного воздействия:* дисциплинарные взыскания и (или) меры дополнительного

воздействия учитываются на основании изданных приказов и распоряжений компании «О применении дисциплинарных взысканий и (или) мер дополнительного воздействия».

## 2. Описание субъективных критериев.

Субъективными критериями являются компетенции персонала.

**Компетенции** – личностные качества и способности, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для выполнения своих должностных обязанностей. Компетенции отражают необходимые стандарты поведения [46].

Каждая компетенция – это набор родственных поведенческих индикаторов.

Модель компетенций состоит из корпоративных – общих для всех категорий персонала компетенций и компетенций ключевых, специфических для каждой категории персонала. Для руководителей это управленческие компетенции, для специалистов – профессиональные, для служащих – исполнительские.

Таким образом, набор оцениваемых компетенций зависит от категории персонала.



Рисунок 7 – Распределение компетенций по категориям сотрудников

### 3. Описание целевых критериев.

Цели, направленные на достижение производственных результатов, являются одним из наиболее значимых критериев оценки персонала. Они устанавливаются сверху вниз путем последовательной декомпозиции цели верхнего уровня и построения дерева целей [20]. В свою очередь цели подразделения разбиваются на более мелкие, обеспечивающие функционирование всех бизнес-процессов подразделения.

Ответственность за установление целей несет непосредственный руководитель сотрудника. В отдельных случаях цели могут устанавливаться по инициативе оцениваемого сотрудника, по согласованию с непосредственным руководителем.

По каждой цели определяется показатель, по которому в дальнейшем будет оцениваться выполнение соответствующей цели, и требуемый уровень показателя, достижение которого будет свидетельствовать о выполнении установленной цели.

Устанавливая подчиненному сотруднику цели, направленные на развитие, руководитель должен учитывать, как необходимость в развитии данного сотрудника, так и его потенциал, возможность получения адекватной «отдачи» от капиталовложений в данного сотрудника.

Таблица 6 – Перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов

<b>Должности</b>	<b>Перечень показателей оценки результатов труда</b>
Руководитель организации	<ul style="list-style-type: none"><li>• Прибыль</li><li>• Рост прибыли</li><li>• Рентабельность производства</li><li>• Показатели оборачиваемости капитала</li><li>• Доля на рынке</li><li>• Конкурентоспособность продукции</li></ul>
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре</li><li>• Динамика объема производства</li><li>• Динамика производительности труда</li><li>• Снижение издержек производства</li><li>• Количество рекламаций и их динамика</li><li>• Показатели качества выпускаемой продукции</li><li>• Величина и потери от простоев</li><li>• Коэффициент текучести кадров</li></ul>
Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"><li>• Количество вакантных мест в организации</li><li>• Количество претендентов на одно вакантное место</li><li>• Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям</li></ul>



Окончание таблицы 6

Должности	Перечень показателей оценки результатов труда
Менеджер по продажам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выручка отдела (руб)</li> <li>• Точная Конверсия (%)</li> <li>• Индекс Недовольства Клиентов (%)</li> <li>• Дебиторская задолженность (ДЗ)</li> </ul>
Общие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показатель Обч</li> <li>• Оценка Оср как статьи расхода</li> <li>• Оценка Оср как актив компании</li> <li>• Персональная рентабельность сотрудника</li> <li>• Общая рентабельность персонала</li> </ul>

*Выручка отдела* – это величина выручки в денежном выражении от реализации товаров за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и других обязательных платежей.

*Индекс Недовольства Клиентов (ИНК)* – это количественный командный показатель, характеризующий удовлетворенность покупателей качеством обслуживания. Чем ниже ИНК, тем выше удовлетворенность покупателей.

ИНК – это выраженное в процентах отношение числа покупателей, выразивших свое недовольство качеством обслуживания, к общему числу посетителей отдела.

Рассмотрим формулы и расчет общих показателей оценки результативности сотрудников: показатель Обч (оборот на человека), стоимость человеческого персонала, рентабельность персонала.

**Показатель Обч (оборот на человека)**

$$\text{Обч} = \text{Обп} / \text{Срч},$$

где Обп – оборот за период, руб;

Срч – средняя численность работающих за тот же период, чел.

**Показатель Обч' (Оборот на 1 руб ФОТ)**

$$\text{Обч}' = \text{Обп} / \text{ФОТ},$$

где ФОТ – фонд оплаты труда за период, руб.

Более точным показателем производительности труда является объем производства на 1 рубль, затраченный из фонда оплаты труда. Например:

Объем производства за месяц = 5 000 000 руб,

Среднесписочная численность за месяц = 50 человек,

ФОТ за месяц = 700 000 руб.

Оборот на человека (Обч) = 5 000 000 / 50 = 100 000 рублей.

Таким образом на одного сотрудника в среднем приходится 100 тыс. руб. произведенной продукции.

Оборот на 1 руб ФОТ (Обч') = 5 000 000 / 700 000 = 7 рублей.

Таким образом на 1 затраченный из ФОТ рубль пришлось произведенной продукции на 7 рублей. Иными словами, на каждый рубль, который компания

тратила на заработную плату сотрудников, она получила 7 рублей и ее чистый доход составил 6 рублей.

Эти показатели также можно использовать и для оценки эффективности деятельности отдельных сотрудников. В этом случае анализ эффективности персонала производится путем сравнения индивидуальных показателей со средними значениями, рассчитанными для отдельного структурного подразделения или должности. Кроме этого, для сравнения можно использовать средние показатели по отрасли, если такая статистика ведется и базы данных регулярно обновляются.

#### **Оценка Оср как статьи расхода**

$$\text{Оср} = (\text{ФОТ} + \text{Ин} + \text{Оаз}/\text{Срч})\text{П},$$

где ФОТ – заработная плата сотрудника;

Ин – инвестиции компании в него;

Оаз – общие административные затраты;

Срч – средняя численность сотрудников за расчетный период;

П – расчетный период.

#### **Оценка Оср как актив компании**

$$\text{Оср} = (\text{ФОТ Гкпр} + \text{Ин})\text{П},$$

где Гкпр – гудвилл кадрового потенциала работника.

По своей сути он является коэффициентом, отражающим «рыночную» и индивидуальную стоимость сотрудника, учитывающим его способности выполнять те или иные функции, решать определенные задачи. Для расчета этого коэффициента используется формула

$$\text{Гкпр} = \text{Ипкп} + \text{Искп} + \text{Кпп},$$

где Ипкп – индекс прибыли кадрового потенциала работника;

Ипкп = Прибыль/ФТЕ;

Искп – индекс стоимости кадрового потенциала работника;

Искп = Общие расходы на персонал/ ФТЕ;

Кпп – коэффициент персональной перспективности;

ФТЕ – оценочная стоимость текущего акционерного капитала предприятия, не учитывающая налоги и выплаты.

На основании расчетов и оценки стоимости человеческих ресурсов можно определить показатель индивидуальной эффективности для каждого сотрудника и то, насколько адекватен этот показатель приносимой работником прибыли. Расчеты необходимо производить, учитывая предыдущие периоды деятельности. Показатели эффективности обязательно следует учитывать, принимая решение о повышении заработной платы работнику – не всегда такая мера, повышающая его оценочную стоимость, способствует и повышению эффективности его труда.

В тоже время с точки зрения финансового менеджмента основным критерием оценки персонала остается его производительность. Производительность подразумевает количество единиц продукции, произведенной за определенный период времени [28]. Однако подобное толкование производительности в большей степени подходит для производственных предприятий. Для организаций, занимающихся сервисными работами, услугами, проектной деятельностью

производительность в ее классическом толковании является не совсем корректным термином. В этом случае правильнее будет говорить о рентабельности.

Рентабельность может рассчитываться как для отдельного работника, так и для персонала организации в целом:

#### **Персональная рентабельность сотрудника**

$$\text{Персональная рентабельность сотрудника} = \frac{\text{Затраты на конкретного сотрудника}}{\text{Доля прибыли, принесенная сотрудником}}$$

#### **Рентабельность персонала (всего)**

$$\text{Рентабельность персонала (всего)} = \frac{\text{Затраты на персонал (всего)}}{\text{чистая прибыль}}$$

Цифры для расчета берутся, как правило, из бухгалтерского баланса или финансового отчета.

Общепринятых нормативных показателей рентабельности персонала не существует. Уровень рентабельности зависит от специфики производства, объемов реализации, себестоимости [18, 26]. Но если показатель опускается ниже значения 20 % для предприятия, существующего несколько лет, то это первый сигнал низкой эффективности и затраты на сотрудников неоправданно высоки. При этом руководство может предпринять несколько довольно жестких, но действенных мер (например, сокращение численности персонала).

На показатель рентабельности персонала влияет квалификация, опыт, профессионализм рабочих компании и их количество. Рентабельность персонала можно увеличить путем повышения квалификации существующего персонала, совершенствования организации труда и т. п.

Когда показатель рентабельности очень низкий, специалисты финансового департамента анализируют влияние всех факторов на рентабельность персонала и определяют причины изменения показателя за период. Это может быть неэффективная работа людей или слишком большие затраты на их содержание.

При расчете персональной рентабельности сотрудника учитываются следующие затраты:

- затраты на поиск, приобретение и первоначальное обучение работников;
- затраты на адаптацию и обучение;
- ФОТ;
- затраты на рабочее место;
- затраты, связанные с уходом работника (затраты на выходное пособие и предоставленные компенсации).

Однако проведение подобных расчетов достаточно трудоемко и, как правило, имеет смысл в отношении сравнительно небольшого количества ценных сотрудников и руководителей. Для большинства предприятий более полезным с практической точки зрения будет расчет рентабельности персонала в целом. Она рассчитывается как соотношение затрат на весь персонал к чистой прибыли (рисунок 6). Причем для мелких и средних предприятий (таких как

рассматриваемое во 2-й главе ООО «КОНТИ УРАЛ») подобный метод оценки эффективности персонала более важен, чем для крупных производственных предприятий, в силу того, что в мелких и средних организациях расходы на персонал составляют гораздо больший процент затрат.

Шаги расчета показателя рентабельности персонала:

- 1) декомпозиция персонала по определенным аналитикам: по подразделениям, направлениям деятельности, категориям персонала (основные, вспомогательные рабочие, специалисты, служащие, руководители) и прочие;
- 2) определить на основании бухгалтерского баланса и финансовых отчетов требуемые показатели для расчета рентабельности;
- 3) рассчитать рентабельность персонала в разрезе каждой аналитики;
- 4) провести факторный анализ рентабельности персонала.

Факторный анализ – способ, который применяется для изучения взаимосвязей между значениями переменных.

Факторный анализ является основным методов анализа рентабельности персонала и позволяет определить показатели, влияющие на него, проанализировать и изучить степень их влияния.

Конечно, выбор критериев оценки персонала следует производить с учетом специфики производства, корпоративной культуры, особенностей занимаемой должности.

### **Выводы по разделу 1**

На современных предприятиях кардинально меняется роль персонала. В парадигме стратегического управления он становится важным конкурентным преимуществом.

Являясь одним из основных ресурсов предприятия персонал требует соответствующего управления и развития. Такое управление требует значительно больших компетенций, чем традиционный HR-менеджмент, и включает в себя компоненты других направлений управления предприятием, в частности стратегического и финансового менеджмента. Стратегический позволяет определить пути развития персонала, а финансовый – стоимость и отдачу.

Эффективное управление персоналом на основе современных подходов требует развития и правильного применения инструментов оценки персонала.

В современной литературе имеются определенные наработки, но тема по-прежнему актуальна, требует дальнейшего изучения и адаптации к использованию на реальных предприятиях.

Персонал является объектом оценки HR-менеджмента – в плане профессиональных компетенций, личных качеств, результативности и соответствия задачам предприятия.

Персонал является объектом оценки финансового менеджмента – в плане его эффективности. Соответственно, с точки зрения финансового менеджмента основным показателем эффективности персонала является его рентабельность.

Для того чтобы, оценка персонала была действенным инструментом управления, необходимо чтобы она была адекватной и эффективной. Для оценки



адекватности и эффективности используется анализ существующей системы оценки персонала, который включает:

- 1) определение целей и задач оценки;
- 2) выделение критериев оценки;
- 3) анализ методической части оценки;
- 4) анализ ранее полученных результатов оценки;
- 5) анализ эффективности существующей системы оценки персонала;
- 6) поиск возможных путей совершенствования системы оценки персонала;
- 7) апробирование возможных усовершенствований;
- 8) выводы по проделанному анализу.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КОНТИ УРАЛ»)

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «КОНТИ УРАЛ» – динамично развивающаяся компания, основным видом деятельности которой является торговля автотранспортными средствами. Организация также занимается торговлей автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, техническим обслуживанием и ремонтом автотранспортных средств.

ООО «КОНТИ УРАЛ» имеет линейно-функциональную структуру организации (рисунок 8), которая строится в соответствии с принципами горизонтального и вертикального разделения труда.



Рисунок 8 – Структура управления ООО «КОНТИ УРАЛ»

К ряду достоинств организационной структуры исследуемой организации относим наличие:

- четкости и единства распорядительств;
- единичного канала связи;
- достаточно четко выраженной ответственности линейного руководства;
- оперативности при принятии решения;
- единоличной ответственности руководителей соответствующих отделов за ряд конечных результатов деятельности подразделений.

К ряду недостатков организационной структуры исследуемой организации отнесем:

- наличие достаточно высоких требований к квалификации руководителей, которые должны обладать большим опытом для того, чтобы обеспечить эффективное управление;

- процесс получения руководством большого объема данных, высокий уровень контактов с персоналом и другими структурным подразделением;
- концентрация основных властных полномочий в верхнем уровне управления.

Руководство ООО «КОНТИ УРАЛ» осуществляется профессиональными сотрудниками, которые имеют собственный опыт работы в данной сфере.

В ООО «КОНТИ УРАЛ» декларируют и стараются соответствовать в процессе работы ряду своих принципов:

- принципу слаженности и взаимозаменяемости в руководящем составе;
- высокого качества оказываемых услуг;
- принципу честности и обязательности на каждом из уровней взаимоотношений;
- мобильности в процессе организации и ведения деятельности;
- грамотной кадровой и инвестиционной политики.

Целью ООО «КОНТИ УРАЛ» является дальнейший процесс расширения бизнеса, а также процесс укрепления лидерской позиции на рынке РФ.

Обеспечивая создание наиболее качественных услуг и предоставление самых выгодных условий по сотрудничеству клиентам и компаньонам, руководители компанией инвестируют в развитие будущего фирмы.

Чтобы получить результат в будущем, ООО «КОНТИ УРАЛ» необходимо выполнять ряд текущих задач ежедневно. Поэтому для выполнения поставленных стратегических целей разрабатываются среднесрочные и краткосрочные [21].

Рассмотрим построение «дерева целей» для ООО «КОНТИ УРАЛ» (рисунок 9).



Рисунок 9 – Построение дерева целей для ООО «КОНТИ УРАЛ»  
Долгосрочная цель ООО «КОНТИ УРАЛ»:

- увеличение доли рынка на 15 % к 01.01.2020.

Среднесрочные цели для долгосрочной «Увеличение доли рынка на 15 % к 01.01.2020»:

- увеличение объемов услуг на 15 % к 01.06.2019;
- пополнение ассортимента услуг на 30 % к 01.06.2019;
- снижение себестоимости услуг на 10 % к 01.01.2020.

Краткосрочные цели для среднесрочной «Увеличение объемов услуг на 15 % к 01.06.2019»:

- увеличение услуг на 7 %, путем введения новых видов услуг к 01.06.2019;
- улучшение качества услуг к 01.01.2019;
- проведение рекламных мероприятий.

Оплата труда на ООО «КОНТИ УРАЛ» основная мотивация, направленная на эффективную деятельность.

Наличие высокой заработной платы способствует росту производительности труда на предприятии, улучшению качества работы сотрудников [33].

Чтобы минимизировать финансовые риски, риски, определенные инфляцией, и любые риски которые влияют на финансовое состояние компании, ООО «КОНТИ УРАЛ» проводит следующие мероприятия:

- анализ финансовых рисков;
- планирование и оценку прибыли;
- определяют рентабельность предприятия, показатели платежеспособности и ликвидности, что способствует оперативному выявлению недостатков в деятельности ООО «КОНТИ УРАЛ» и дает возможность вовремя их ликвидировать.

Кроме формализованных показателей рыночную позицию предприятия определяют также различные внешние и внутренние факторы [26], совокупность которых можно будет представить в виде SWOT-анализа.

Рассмотрим внешнюю и внутреннюю среду ООО «КОНТИ УРАЛ».

Для ООО «КОНТИ УРАЛ» выделим ряд следующих внешних факторов: экономический; политический; рыночный; технологический; фактор рынка рабочей силы.

Наличие высоких темпов инфляции отрицательным образом воздействует на процесс деятельности ООО «КОНТИ УРАЛ». Цена на ряд оборудования, энергоресурсов растет более быстрыми темпами, нежели цена на ряд оказываемых услуг, в результате этого у ООО «КОНТИ УРАЛ» может возникнуть ряд трудностей в процессе закупки нового оборудования, увеличения количества оказываемых услуг.

Так как клиенты предприятия – это главный источник прибыли для ООО «КОНТИ УРАЛ», то в связи с увеличением темпов инфляции, как известно, цена начинает расти, а доход населения остается прежним. Это может приводить к снижению платежеспособного спроса, а, следовательно, и к уменьшению прибыли.

Однако в настоящий период времени имеются возможности по прогнозированию уровня инфляции, а, следовательно, если учитывать темп инфляции в процессе формирования цены на ряд оказываемых услуг, есть возможность снизить её отрицательное воздействие.

Процесс снижения заработной платы оказывает прямое влияние на процесс снижения покупательской способности и, соответственно, на уменьшение прибыли.

Низкая цена рабочей силы способно приводить к снижению издержек, но в это же время и может выступать как причина снижения качества труда, а, следовательно, и качества услуг.

В ООО «КОНТИ УРАЛ» выплата заработной платы сотрудникам происходит в установленные сроки и в необходимых объемах, что является стимулом для эффективной работы.

Уровень конкуренции в отрасли ООО «КОНТИ УРАЛ» является не только отрицательным, но и положительным фактором, так как обеспечивает развитие предприятия.

Конкуренты вызывают снижение спроса на ряд услуг ООО «КОНТИ УРАЛ», в связи с тем, что появляется большой выбор аналогичных услуг. Наличие конкуренции требует постоянного улучшения качества, разработки новых услуг, проведения маркетингового исследования и рекламы, что ведет к появлению дополнительных затрат.

Клиенты ООО «КОНТИ УРАЛ» способны оказывать положительное влияние на процесс деятельности предприятия. Наличие постоянных клиентов обеспечивает предприятию стабильность и прибыльность.

Развитие науки и техники открывает перед ООО «КОНТИ УРАЛ» ряд возможностей для того, чтобы производить новые виды услуг, усовершенствовать уже оказываемые, контролировать их качество, модернизировать технологию оказания услуг.

Большая часть сотрудников и кандидатов в сотрудники ООО «КОНТИ УРАЛ» – относительно молодого возраста, они инициативны и образованны. Из-за существующего высокого уровня безработицы среди молодежи, молодые квалифицированные кадры готовы работать за меньшую заработную плату, проявляя больше активности, инициативы и показывая высокую результативность.

При анализе текущего положения предприятия важным будет также определить, имеет ли ООО «КОНТИ УРАЛ» внутренние ресурсы, чтобы пользоваться рядом внешних возможностей, а также определить внутренние слабые стороны, способные вызвать ряд проблем, связанных с рядом внешних опасностей.

Определим пять внутренних факторов: процесс оказания услуг; маркетинговая деятельность; финансы; кадровый состав; культура и имидж.

Перейдем к рассмотрению более подробно внутренних возможностей ООО «КОНТИ УРАЛ».

В качестве главного фактора, оказывающего негативное влияние на процесс увеличения доли рынка, выступает процесс снижения платежеспособного спроса населения за счет того, что происходит общее ухудшение экономической ситуации.

Для того чтобы минимизировать негативное влияние данного фактора в ООО «КОНТИ УРАЛ» сотрудники предпринимают ряд следующих действий:

- проведение постоянного мониторинга экономической ситуации в стране и регионе;
- проведение маркетинговых исследований для того чтобы выявлять виды услуг, которые имеют наибольший спрос;
- проведение гибкой ценовой политики;
- осуществление жесткого контролирования издержек оказания услуг;
- меры, направленные на процесс снижения себестоимости услуг;
- процесс поддержания высокого уровня качества оказываемых услуг.

Ряд личных качеств учредителей ООО «КОНТИ УРАЛ», наличие грамотной кадровой политики по отношению руководства среднего звена – является основной движущей силой компании.

Профессиональный стиль руководства ООО «КОНТИ УРАЛ», который основан на наличии детального знания того, как проходит полный цикл оказания услуг – главная движущая сила компании и гарантия его стабильности.

Имея главный производственный ресурс, такой как грамотные руководители всех уровней и большой коллектив квалифицированного персонала, ООО «КОНТИ УРАЛ» способен успешно внедрять ряд передовых технологий.

В ООО «КОНТИ УРАЛ» есть маркетинговый отдел. Он выполняет комплекс различных маркетинговых функций в достаточных объемах, среди которых выделим основные:

- функция планирования ассортимента услуг;
- функция проведения маркетингового исследования;
- функция определения цен на услуги;
- функция разработки рекламных кампаний и мероприятий, направленных на продвижение услуг.

В качестве главного элемента маркетингового комплекса выступает весь ряд услуг, оказываемых ООО «КОНТИ УРАЛ», так как именно он, удовлетворяет весь ряд функциональных требований, на который рассчитывают клиенты предприятия.

При помощи маркетинга ООО «КОНТИ УРАЛ» оказывает те виды услуг, которые необходимы клиентам, в т. ч. разрабатывается ряд оптимальных направлений по продвижению услуг.

Важная роль в маркетинговой стратегии ООО «КОНТИ УРАЛ» отведена цене. Цены на услуги дифференцируют в зависимости от таких показателей, как качество, издержки, конкуренция, спрос и многие другие факторы. Цену на услугу рассчитывают, учитывая цены конкурентов.

Таким образом, текущее положение ООО «КОНТИ УРАЛ» на рынке достаточно устойчивое.

К сильным сторонам ООО «КОНТИ УРАЛ» относим:

- хорошую репутацию у клиентов (организация достаточно известна);
- на предприятии имеется новое оборудование;
- наличие высокого качества услуг;
- наличие широкого, регулярно пополняемого ассортимента услуг предприятия.

К слабым сторонам ООО «КОНТИ УРАЛ» относим:

- высокую себестоимость некоторого ряда услуг;
- конкуренты на рынке;
- наличие высоких цен на ряд некоторых видов услуг;
- отсутствие полноценного кадрового резерва.

Обобщая результаты вышеприведенного исследования можно составить таблицу SWOT-анализа (таблица 7).

Таблица 7 –SWOT-анализа по ООО «КОНТИ УРАЛ»

<b><u>Сильные стороны</u></b>	<b><u>Слабые стороны</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надежная репутация</li> <li>• Высокое качество</li> <li>• Высококвалифицированный персонал</li> <li>• Глубокое знание рынка</li> <li>• Современное техническое оснащение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цены выше среднего</li> <li>• Отсутствие полноценного кадрового резерва</li> </ul>
<b><u>Возможности</u></b>	<b><u>Угрозы</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение количества клиентов за счет тех, кто уже не готов платить резко выросшие цены за услуги официальных дилеров, но привык к качественному обслуживанию и идти к «гаражникам» не готов</li> <li>• Выход на прямую работу с поставщиками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активные конкуренты</li> <li>• Ухудшение экономической ситуации</li> </ul>

Таким образом, ООО «КОНТИ УРАЛ» обладает эффективной организационной структурой, позволяющей функционировать в текущих экономических условиях. Основными преимуществами являются репутация и опытный персонал, основными угрозами – недостаточный запас прочности в случае реализации существующих рисков. Риски находятся вне контроля предприятия, соответственно, для успешного функционирования в случае ухудшения обстановки необходимо усиление имеющихся преимуществ.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «КОНТИ УРАЛ».

Показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия напрямую зависят от эффективности системы оценки персонала на предприятии. Ведь, эффективная система оценки персонала дает возможность руководителям и кадровой службе более эффективно проводить кадровую политику, усовершенствоваться, привлекать новых сотрудников вместо тех, которые не справляются со своими обязанностями и, тем самым, делать работу более качественной. А чем эффективнее будет работать персонал, тем лучше будут показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ динамики бухгалтерского баланса ООО «КОНТИ УРАЛ» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ бухгалтерского баланса ООО «КОНТИ УРАЛ» за 2015–2017 гг.

Наименование показателя	Показатели, тыс. руб			Δ, тыс. руб		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Актив							
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Нематериальные активы	0	0	0	-	-	-	-
Основные средства	0	2331	2266	-	-65	-	-2,79
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	-	-	-	-
Финансовые вложения	0	0	0	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	0	0	0	-	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	0	0	0	-	-	-	-
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>0</b>	<b>2331</b>	<b>2266</b>	<b>2331</b>	<b>-65</b>	<b>-</b>	<b>-2,79</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	56 851	70 498	56 283	13 647	-14 215	24,00	-20,16
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	990	7437	1244	-1553	-6193	-17,27	-83,27
Дебиторская задолженность	4644	25 114	37 306	20 470	12 192	440,78	48,55
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	945	2826	23 512	1881	20 686	199,05	731,99
Денежные средства и денежные эквиваленты	959	22	1 027	-937	1005	-97,71	4568,18
Прочие оборотные активы	0	0	0	-	-	-	-



Наименование показателя	Показатели, тыс. руб			Δ, тыс. руб		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
ИТОГО по разделу II	72 389	105 897	119 372	33 508	13 475	46,29	12,72
БАЛАНС	72 389	108 228	121 638	35 839	13 410	49,51	12,39

## Окончание таблицы 8

Наименование показателя	Показатели, тыс. руб			Δ, тыс. руб		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Пассив							
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал	20	20	20	-	-	-	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	-	-	-	-
Резервный капитал	0	0	0	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	4270	23 529	37 624	19 259	14 095	451,03	59,90
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>4290</b>	<b>23 549</b>	<b>37 644</b>	<b>19 259</b>	<b>14 095</b>	<b>448,93</b>	<b>59,85</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	0	0	0	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	-	-	-	-
Прочие обязательства	0	0	0	-	-	-	-
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	62 156	75 130	69 395	12 974	-5735	20,87	-7,63
Кредиторская задолженность	5943	9549	14 599	3606	5050	60,68	52,89
Доходы будущих периодов	0	0	0	-	-	-	-
Прочие обязательства	0	0	0	-	-	-	-
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>68 099</b>	<b>84 679</b>	<b>83 994</b>	<b>16 580</b>	<b>-685</b>	<b>24,35</b>	<b>-0,81</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>72 389</b>	<b>108 228</b>	<b>121 638</b>	<b>35 839</b>	<b>13 410</b>	<b>49,51</b>	<b>12,39</b>

Источник: Бухгалтерский баланс

Динамика показателей бухгалтерского баланса ООО «КОНТИ УРАЛ» представим в виде рисунка 10:

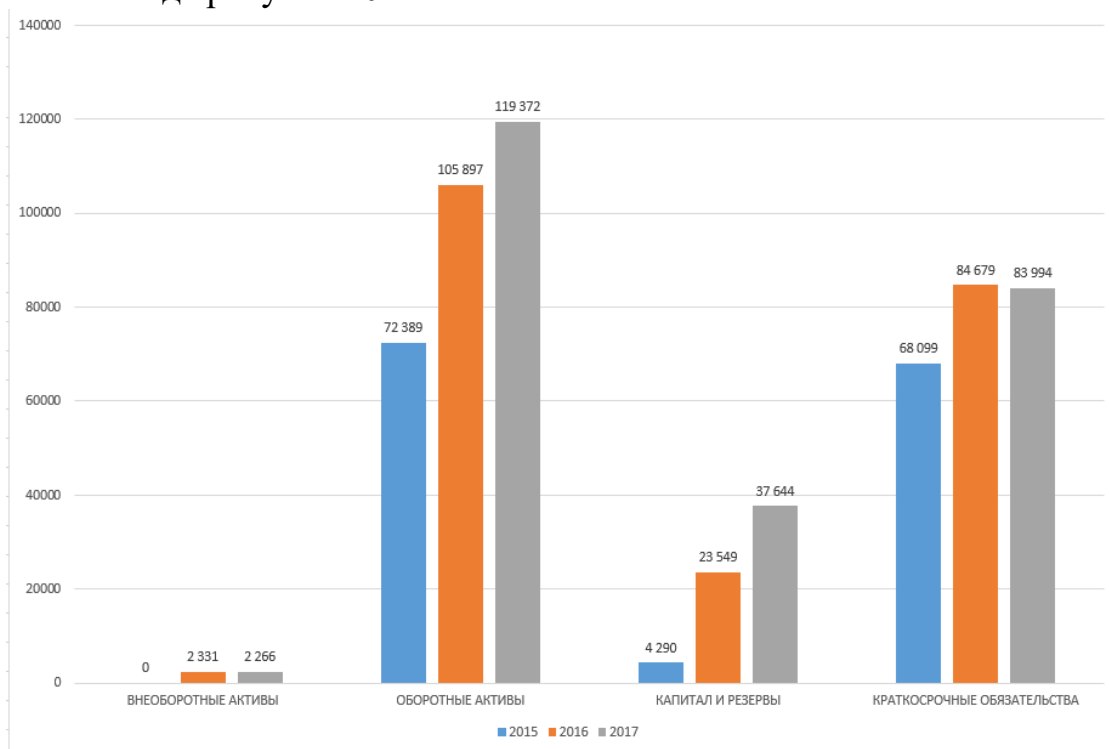


Рисунок 10 – Динамика показателей бухгалтерского баланса ООО «КОНТИ УРАЛ», тыс. руб.

Из таблицы 8 видим следующее.

Активы предприятия ООО «КОНТИ УРАЛ» в течении анализируемого периода увеличивались.

Так, в 2017 году произошло увеличение активов ООО «КОНТИ УРАЛ» на 12,39 % или 13 410 тыс. руб.

В 2016 году в сравнении с 2015 годом показатель активов предприятия вырос на 35 839 тыс. руб. или 49,51 %.

Увеличение активов ООО «КОНТИ УРАЛ» в 2017 году произошло, главным образом, за счет роста денежных средств предприятия в более, чем 45 раз или на 1005 тыс. руб., роста дебиторской задолженности предприятия на 12 192 тыс. рублей или на 48,5 %, а также роста финансовых вложений на 20 686 тыс. руб. или более, чем в 7 раз.

Также в качестве отрицательного момента можно отметить снижение основных средств предприятия. Так, в 2017 году произошёл их спад на 2,78 % или 65 тыс. рублей.

Также произошло снижение запасов предприятия в 2017 году на 20,16 % или 14 215 тыс. рублей.

Пассивы предприятия ООО «КОНТИ УРАЛ» в течении анализируемого периода также росли.

Так, в 2017 году произошёл рост пассивов ООО «КОНТИ УРАЛ» на 12,39 % или 13 410 тыс. рублей. В 2016 году в сравнении с 2015 годом показатель пассивов

исследуемого предприятия ООО «КОНТИ УРАЛ» также вырос на 35 839 тыс. рублей или 49,51 %.

Рост пассивов предприятия ООО «КОНТИ УРАЛ» в 2016 году произошел за счет роста нераспределенной прибыли организации на 19 259 тыс. рублей или более, чем в 4 раза. В 2017 году нераспределенная прибыль организации ООО «КОНТИ УРАЛ» также выросла в сравнении с 2016 годом на 14 095 тыс. рублей или 59,9 %.

Кредиторская задолженность предприятия также выросла в 2017 году на 5050 тыс. рублей или 52,89 %. В 2016 году кредиторская задолженность предприятия ООО «КОНТИ УРАЛ» также выросла в сравнении с 2015 годом на 3606 тыс. руб. или 60,68 %, что отрицательно характеризует деятельность исследуемой в работе организации ООО «КОНТИ УРАЛ».

Собственный капитал ООО «КОНТИ УРАЛ» в 2017 году в сравнении с 2016 годом вырос на 14 095 тыс. руб. или 59,85 %, что положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Произошло это за счет увеличения нераспределенной прибыли на 14 095 тыс. руб. или 59,90 %.

В целом бухгалтерская отчетность реально отражает картину эффективно развивающегося предприятия.

Проведем оценку динамики и структуры отчета о финансовых результатах ООО «КОНТИ УРАЛ». Анализ динамики отчета о финансовых результатах ООО «КОНТИ УРАЛ» представим в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ динамики отчета о финансовых результатах ООО «КОНТИ УРАЛ» за 2015–2017 гг.

Наименование показателя	Показатели, тыс. руб			Δ, тыс. руб		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>							
Выручка	158 297	309 976	255 660	151 679	-54 316	95,82	-17,52
Себестоимость продаж	150 561	283 984	237 794	133 423	-46 190	88,62	-16,27
Валовая прибыль (убыток)	7736	25 992	17 866	18 256	-8126	235,99	-31,26
Коммерческие расходы	2416	9550	12 001	7134	2451	295,28	25,66
Управленческие расходы	0	0	0	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	5320	16 442	5865	11 122	-10 577	209,06	-64,33

## Окончание таблицы 9

Наименование показателя	Показатели, тыс. руб			Δ, тыс. руб		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
<b>Прочие доходы и расходы</b>							
Проценты к получению	0	137	467	137	330	100,00	240,88
Проценты к уплате	0	0	0	-	-	-	-
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	-	-	-	-
Прочие доходы	702	8426	12 291	7724	3865	1100,28	45,87
Прочие расходы	664	902	1003	238	101	35,84	11,20
Прибыль (убыток) до налогообложения	5358	24 103	17 620	18 745	-6483	349,85	-26,90
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	-	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	-	-	-	-
Текущий налог на прибыль	1088	4844	3525	3756	-1319	345,22	-27,23
Чистая прибыль (убыток)	4270	19 259	14 095	14 989	-5164	351,03	-26,81
<b>СПРАВОЧНО</b>							
Постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0	0	-	-	-	-
Выработка на работающего	5277	10 333	7305	-	-	-	-

Источник: Отчет о прибылях и убытках

Из таблицы 9 видно, что основной доход предприятие получает за счет выручки от продаж.

Отрицательным моментом является процесс снижения выручки. Так, в 2017 году этот показатель для ООО «КОНТИ УРАЛ» упал на 54 316 тыс. рублей или 17,52 % и составил 255 760 тыс. руб.

Валовая прибыль от реализации услуг ООО «КОНТИ УРАЛ» составила в 2017 году 17 866 тыс. руб., что на 8126 тыс. рублей или 31,26 % меньше, чем в предыдущем году.

Чистая прибыль ООО «КОНТИ УРАЛ» в 2017 году также снизилась на 5164 тыс. руб. или на 26,8 %, что является негативным моментом. Прибыль до

налогообложения предприятия ООО «КОНТИ УРАЛ» снизилась на 5164 тыс. руб. или на 26,81 %.

Положительным моментом является, то что себестоимость снизилась в 2017 году на 46 190 тыс. руб. или на 16,27 %.

Темп роста выручки меньше темпа роста себестоимости, что свидетельствует о не рациональном и не эффективном использовании финансовых и трудовых ресурсов.

Поскольку в абсолютном выражении выручка уменьшилась больше, чем себестоимость, снизилась валовая прибыль предприятия на 8126 тыс. руб. или на 31,26 %.

Коммерческие расходы предприятия ООО «КОНТИ УРАЛ» также выросли на 2451 тыс. руб. или 25,66 %, однако прибыль от продаж снизилась на 10 577 тыс. руб. или 64,33 %, что является показателем наличия проблем, связанных, например, с реализацией продукции и работой отдела маркетинга исследуемого предприятия ООО «КОНТИ УРАЛ».

Далее проведем анализ рентабельности ООО «КОНТИ УРАЛ». Показатели рентабельности ООО «КОНТИ УРАЛ» представим в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели рентабельности ООО «КОНТИ УРАЛ»

№	Наименование показателя	2015	2016	2017	Темп роста, %	
					2016 к 2015	2017 к 2016
1	ROA – коэффициент рентабельности активов	1,6	1,48	1,07	92,5	72,3
2	ROE – коэффициент рентабельности собственного капитала	1,14	1,06	1,01	92,9	95,2
3	ROL – коэффициент рентабельности персонала	1,17	1,13	1,05	96,6	92,9
4	ROM – коэффициент рентабельности продукции	0,1	0,08	0,018	-20	-77,5
5	RFA – коэффициент рентабельности внеоборотных активов	1,01	0,09	0,06	8,91	66,7
6	ROS – коэффициент рентабельности продаж	0,08	0,07	0,01	-12,5	-85,7

Данные таблицы показывают, что ROA для ООО «КОНТИ УРАЛ» в 2015 году был 1,6. А в 2016 году ROA упал на 7,5 % и составил 1,48. В 2017 году он еще снизился на 27,7 % и составил 1,07.

Таким образом, коэффициент рентабельности активов ООО «КОНТИ УРАЛ», в 2017 году сильно упал, хотя и выше, чем нормативное значение, что является отрицательной тенденцией.

Коэффициент рентабельности собственного капитала ROE характеризует, сколько чистой прибыли приходится на капитал предприятия, который включает в себя как собственный, так и заемный. В 2015 году коэффициент рентабельности собственного капитала ООО «КОНТИ УРАЛ» был выше, чем нормативное значение – (1,14). В 2016 году он упал на 7,1 % и был равен 1,06, что выше чем нормативное значение. А в 2017 году ROE еще резко снизился на 4,8 % и составил 1,01. Таким образом, капитал ООО «КОНТИ УРАЛ» в 2017 г. рентабельный, так как выше нормативного значения, но его рентабельность постоянно снижается.

Коэффициент рентабельности персонала ROL показывает эффективность труда сотрудников в создании прибыли предприятия.

В 2015 году этот коэффициент для ООО «КОНТИ УРАЛ» был выше, чем нормативное значение и составлял 1,15. ROL в 2016 году упал на 3,4 % и был 1,13, что является негативным моментом.

А в 2017 году ROL еще резко снизился на 7,1 % и составил 1,05. Таким образом, в 2017 году рентабельность персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» снизилась, и персонал является не таким рентабельным.

Коэффициент рентабельности продукции ROM показывает отношение чистой прибыли предприятия к себестоимости продукции.

Данные таблицы показывают, что ROM для ООО «КОНТИ УРАЛ» в 2015 году был 0,1, что ниже нормативного значения. В 2016 году он упал на 20 % и составил 0,08. А в 2017 году ROM еще снизился на 77,5 % и составил 0,018.

В течении всего анализируемого периода коэффициент рентабельности продукции ООО «КОНТИ УРАЛ» был ниже, чем нормативное значение.

Коэффициент рентабельности внеоборотных активов RFA показывает какую прибыль дают внеоборотные активы предприятия, так как оценивается эффективность внеоборотных активов.

RFA для ООО «КОНТИ УРАЛ» в 2015 году был 1,01. В 2016 году он упал на 91,09 % и составил 0,09, что ниже нормативного значения. А в 2017 году RFA еще упал на 33,3 % и составил 0,06, что гораздо ниже нормы. Таким образом, коэффициент рентабельности внеоборотных активов ООО «КОНТИ УРАЛ» был ниже, чем нормативное значение.

Коэффициент рентабельности продаж ROS показывает прибыльность от продажи основной продукции предприятия.

Данные таблицы показывают, что ROS для ООО «КОНТИ УРАЛ» в 2015 году был 0,08, что ниже чем нормативное значение.

В 2016 году он еще снизился на 12,5 % и составил 0,07. А в 2017 году ROS он еще снизился на 85,7 % и составил 0,01. В течении всего анализируемого периода коэффициент рентабельности продаж ООО «КОНТИ УРАЛ» был ниже, чем нормативное значение, что является негативной тенденцией.

По результатам оценки рентабельности деятельности ООО «КОНТИ УРАЛ» пришли к выводам, что данное предприятие является не рентабельным, большинство показателей рентабельности ниже нормы и постоянно снижаются.

Таким образом, нами была проведена оценка финансового состояния ООО «КОНТИ УРАЛ» на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках, как наиболее информативных.

Анализ позволяет сделать вывод, что финансовое состояние ООО «КОНТИ УРАЛ» недостаточно стабильное. Выручка предприятия и чистая прибыль снижаются. Показатели рентабельности предприятия также снижаются.

Одним из важных финансовых показателей является эффективность работы персонала, выраженная в среднем количестве денег заработанных одним сотрудником (руб. на работающего). Чем более подготовлен сотрудник, тем выше этот показатель. Соответственно, важно правильно оценивать уровень подготовки сотрудников как при приеме, так – учитывая изменяющиеся обстоятельства – и при оценке уже работающих сотрудников. Поэтому систему оценки персонала необходимо рассматривать как один из факторов, влияющих на финансовые показатели организации.

### 2.3 Анализ системы оценки персонала на предприятии

Оценка персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Теперь проведем анализ эффективности работы персонала исследуемого предприятия.

В таблице 11 представим динамику и структуру численности персонала ООО «КОНТИ УРАЛ».

Таблица 11 – Динамика численности персонала ООО «КОНТИ УРАЛ»

Категория персонала	2015		2016		2017	
	человек	%	человек	%	человек	%
Среднесписочная численность работников, всего	30	100	30	100	35	100
в том числе						
руководители	5	17	5	17	5	15
специалисты	25	83	25	83	30	85

Источник: данные из кадровой информационной системы 1С ЗУП 3.0

В структуре предприятия два функциональных уровня – руководители и специалисты. В среднем на одного руководителя приходится шесть специалистов – это хороший результат, показывающий, что в компании ориентированы на фактическую работу, а не на раздувание управленческого аппарата.

На протяжении с 2015 по 2017 наблюдается тенденция роста среднесписочной численности персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» (рисунок 11).



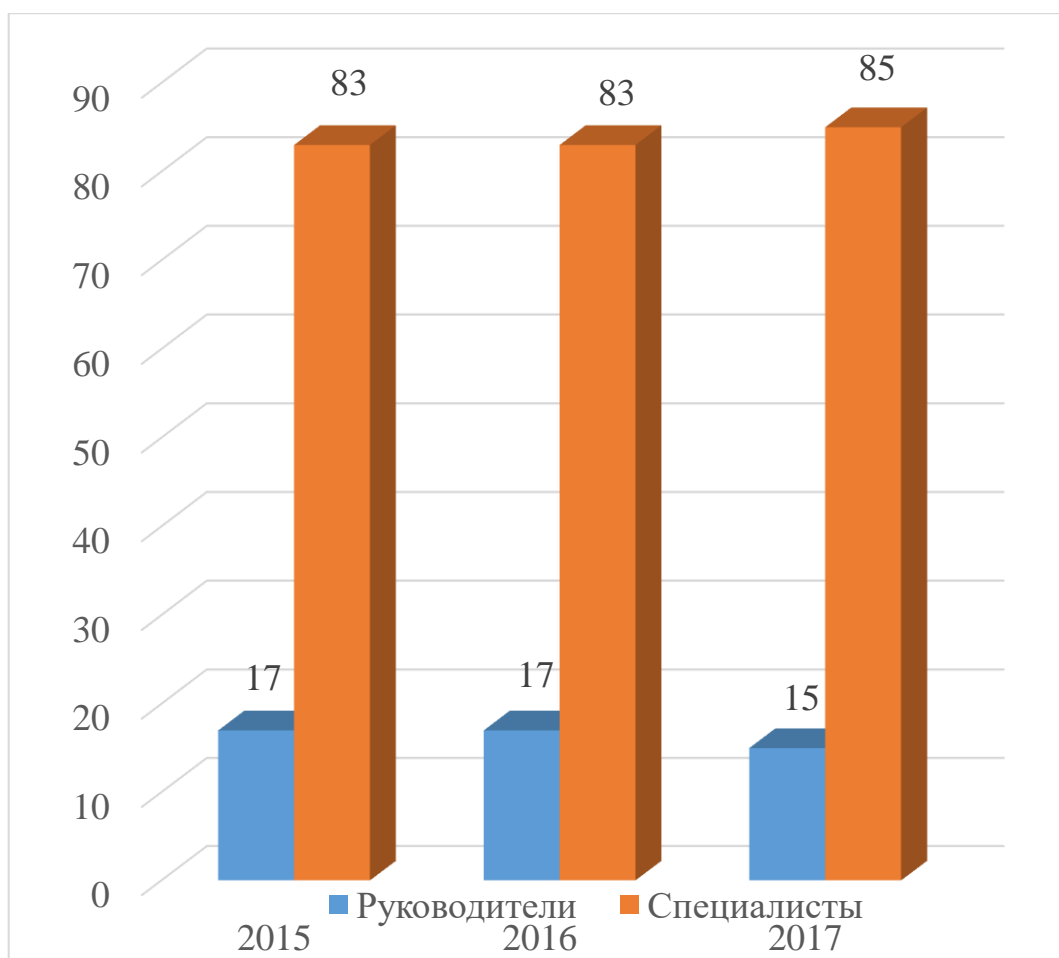


Рисунок 11 – Динамика численности персонала ООО «КОНТИ УРАЛ», %  
 Структуру персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» можно признать удовлетворительной: квалификационный состав кадров достаточно высокий. Качественный состав сотрудников ООО «КОНТИ УРАЛ» представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ образовательной структуры ООО «КОНТИ УРАЛ»

Уровень образования	Количество человек	%
Высшее	11	31
Неоконченное высшее	4	11
Среднее профессиональное	20	57
Среднее	0	0
Начально-профессиональное	0	0
Всего:	35	100

Источник: данные из кадровой информационной системы 1С ЗУП 3.0



Рисунок 12 – Анализ образовательной структуры персонала, чел

По уровню образования персонал ООО «КОНТИ УРАЛ» выглядит сбалансированным, уровень образования соответствует организационной структуре и целям организации. Это говорит о том, что при оценке кандидатов используются не формальные шаблоны типа «чем выше образование – тем лучше», а критерии наличия реальных необходимых знаний и навыков с учетом дальнейшего развития сотрудника.

Основная доля персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» находится в возрасте от 20 до 35 лет (56 % от общего числа сотрудников).

Основная сфера деятельности традиционно ассоциируется с мужчинами, доля женщин в компании немногим меньше 25 % (рисунок 13).

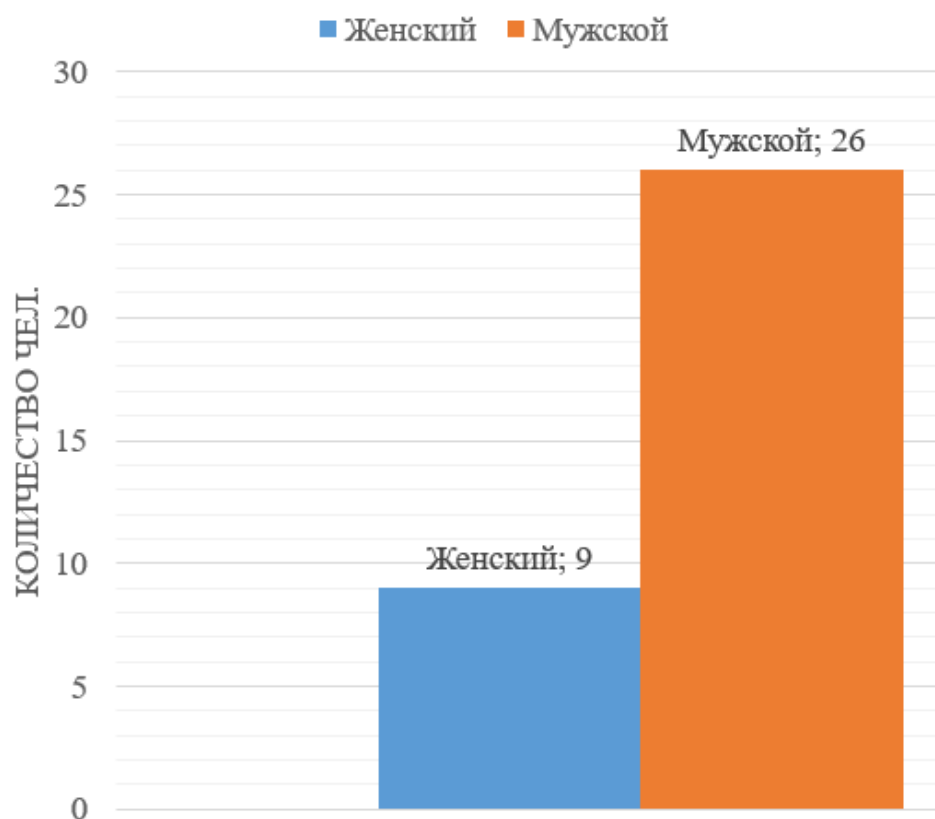


Рисунок 13 – Гендерная структура персонала в 2017 году

Сложная конкурентная ситуация заставляет предъявлять достаточно высокие требования как к квалификации сотрудников, так и к их эффективности. Однако в последнее время существуют трудности с подбором таких сотрудников.

В настоящее время организация находится в стадии развития, постоянно увеличивая объемы оказываемых услуг и качество обслуживания. В связи с этим оценка персонала является одной из важных задач.

При оценке персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» важна оценка эффективности деятельности сотрудника, а не самого сотрудника; оценивается деятельность сотрудника не сама по себе, а с целью реализации задач предприятия; в процессе оценки накапливается информация, которая предоставляет возможности принимать решения по управлению персоналом.

Система оценки персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» предусматривает ежегодное проведение аттестации с целью оценки профессиональных, организаторских и деловых качеств, выявление соответствия профессиональных знаний, умений и навыков работников установленным требованиям.

Должностные инструкции и положения о подразделениях, структуру и штаты утверждает генеральный директор в соответствии со структурой управления.

В 2017 году в организации ООО «КОНТИ УРАЛ» аттестации подлежало 23 % руководителей и специалистов структурных подразделений.

По результатам оценки персонала в ООО «КОНТИ УРАЛ»:

- соответствуют занимаемой должности – 50 % сотрудников;
- соответствуют занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии – 25 % аттестованных сотрудников;

- занесены в кадровый резерв – 12,5 % сотрудников;
- не соответствуют занимаемой должности – 12,5 % аттестованных сотрудников (рекомендовано дополнительное обучение).

Оценки на ООО «КОНТИ УРАЛ» проводятся постоянно для молодых специалистов после окончания срока их стажировки как часть общей работы по адаптации молодых специалистов и активизации их профессиональной деятельности.

Анализ действующей системы аттестации показал, что в ООО «КОНТИ УРАЛ» имеет «ПОЛОЖЕНИЕ о порядке проведения аттестации руководителей, специалистов и служащих» (далее Положение) (приложение К) и возлагает ответственность за проведение на специалистов отдела персонала.

Основные этапы проведения аттестации, согласно Положения:

- подготовка к проведению аттестации;
- проведения аттестации;
- разработка решения, принимаемых по результатам аттестации.

На этапе **подготовки** к проведению аттестации в ООО «КОНТИ УРАЛ» специалисты отдела персонала выполняют следующие задачи.

1. График проведения аттестации утверждается генеральным директором и доводится отделом персонала до сведения всех аттестуемых сотрудников под роспись не позднее, чем за один месяц до даты проведения аттестации.

В графике проведения аттестации указываются фамилия, имя, отчество, занимаемая должность аттестуемого, наименование подразделения, в котором он работает, дата, время и место проведения аттестации.

2. Для проведения аттестации генеральный директор своим приказом назначает состав аттестационных комиссий (председателей, секретарей и членов комиссий) из числа руководящих сотрудников, высококвалифицированных специалистов, представителей отдела персонала.

3. Члены аттестационных комиссий проходят аттестацию на общих основаниях и включаются в график ее проведения вместе с руководителями и специалистами тех подразделений, членами которых они являются.

4. Секретарь аттестационной комиссии не позднее, чем за две недели до даты проведения аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого сотрудника.

В состав материалов входят копии документов об образовании, повышении квалификации, стаже работы, должностная инструкция, отзыв (характеристика) непосредственного руководителя. В отзыве (характеристике) отражается своевременность выполнения работ, их полнота, качество, сложность, степень самостоятельности при выполнении, инициативность, наличие элементов творчества и использование передовых методов труда, указываются достигнутые трудовые результаты, уровень квалификации, деловые и личностные качества сотрудника. В необходимых случаях отмечаются недостатки в деятельности аттестуемого.

При повторной аттестации к документам прилагается аттестационный лист.

5. В необходимых случаях при подготовке материалов на аттестуемого могут быть использованы данные опроса (групповой оценки личности аттестуемого), отзывы об аттестуемом со стороны других сотрудников ООО, с которыми он контактирует в своей профессиональной деятельности.

Опрос проводится специалистами отдела персонала среди сотрудников, с которыми аттестуемый непосредственно контактирует в процессе профессиональной деятельности, в том числе среди руководства, подчиненных, коллег аттестуемого и клиентов. Целью опроса является групповая оценка профессиональных, личностных качеств аттестуемого, его способности к коммуникациям, установлению эффективного делового общения. Метод опроса – оценка «360 градусов».

Данные опроса представляются в комиссию в обобщенном виде. Анкеты, используемые при проведении опроса, носят анонимный характер.

6. Сотрудник, подлежащий аттестации, должен быть заранее, не менее чем за две недели до даты проведения аттестации, ознакомлен с представленными в комиссию материалами. При этом он имеет право представить в комиссию дополнительные материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации.

7. Не менее чем за две недели до даты проведения аттестации аттестуемому сотруднику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего на аттестации собеседования. Примерную тематику собеседования для различных категорий сотрудников составляет секретарь комиссии по согласованию с соответствующими профильными специалистами и утверждает председатель аттестационной комиссии.

На предприятии разработан и утвержден перечень вопросов (приложение Г) и Аттестационный лист (приложение Д). В должностных инструкциях указаны требования к профилю должности (приложения Е, Ж).

На этапе **проведения** аттестации выполняются следующие задачи.

1. Аттестационная комиссия правомочна при участии в ее заседании не менее двух третей членов комиссии. На заседании комиссии обязательно присутствие непосредственного руководителя аттестуемого.

2. Аттестуемый сотрудник обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке без уважительных причин, надлежащим образом осведомленного о дате, времени и месте проведения аттестации сотрудника, аттестация может производиться в его отсутствие.

3. Секретарь аттестационной комиссии обеспечивает аккуратное, грамотное и достаточно полное ведение протокола заседания комиссии.

4. Аттестация включает в себя следующие этапы:

- 1) изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- 2) отзыв (характеристика) сотрудника его непосредственным руководителем;
- 3) собеседование с сотрудником;
- 4) оценка пригодности аттестуемого сотрудника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;

- 5) голосование членов комиссии по результатам аттестации;
- б) ознакомление аттестуемого сотрудника с результатами аттестации.

5. Непосредственный руководитель, помимо представленного письменного отзыва (характеристики), в устной форме характеризует аттестуемого сотрудника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки сотрудника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину, психологическую совместимость аттестуемого сотрудника с другими членами трудового коллектива, приводит объективные показатели (результаты работы) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития.

6. Собеседование с сотрудником производится в свободной форме, но в обязательном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной тематике.

7. На основании представленных в комиссию материалов, результатов собеседования, отзыва (характеристики) непосредственного руководителя и высказываний других членов комиссии, комиссия дает одну из следующих оценок деятельности сотрудника:

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

8. По результатам аттестации членами комиссии осуществляется открытое голосование в отсутствие аттестуемого сотрудника.

Результат голосования определяется простым большинством голосов. При равном количестве голосов сотрудник признается соответствующим занимаемой должности.

9. Аттестационная комиссия помимо оценки деятельности аттестуемого вправе составить свои рекомендации сотруднику, а также в адрес генерального директора ООО «КОНТИ УРАЛ».

Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении сотрудника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв (резерв на выдвижение), перевести на другую, более ответственную должность, поручить такому сотруднику наставничество молодежи, обучение вновь принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. В рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, повышении квалификации, переквалификации сотрудника по определенному профилю.

10. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

Аттестационный лист хранится в личном деле сотрудника.

11. Результаты аттестации доводятся до сведения сотрудника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в аттестационном листе.

12. Материалы аттестации в недельный срок передаются генеральному директору ООО «КОНТИ УРАЛ» для принятия решения.

На завершающем этапе аттестации по **разработке решений** выполняются задачи.

1. После завершения работы аттестационной комиссии администрацией ООО «КОНТИ УРАЛ» разрабатываются мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационных комиссий, дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации кадров и организуется контроль за их осуществлением.

2. Генеральный директор с учетом рекомендаций аттестационной комиссии не позднее чем в двухмесячный срок с момента ее проведения, принимает одно из следующих решений:

- оставляет сотрудника в прежней должности;
- с согласия сотрудника переводит его на другую работу;
- с соблюдением требований трудового законодательства по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, изменяет существенные условия трудового договора сотрудника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.;
- увольняет сотрудника с занимаемой должности по несоответствию занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

3. Трудовые споры, связанные с результатами аттестации, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

Цели аттестации, согласно Положению, являются:

- улучшение подбора и расстановки кадров;
- стимулирование сотрудников к повышению квалификации;
- улучшение качества и эффективности работы;
- обеспечения карьерного роста.

Аттестация представляет собой компетентную оценку деловых качеств сотрудников ООО «КОНТИ УРАЛ» и результатов их труда.

Как можно видеть Положение об аттестации ООО «КОНТИ УРАЛ» является достаточно типовым. Некоторые положения могут нуждаться в корректировке, в частности в текущей редакции ТК РФ [1] нет подпункта «б» п. 3 ст. 81 ТК РФ, теперь это просто п. 3 (приложение К).

Эффективность системы оценки персонала напрямую влияет на показатели финансовой деятельности предприятия. Поэтому для оценки эффективности системы оценки персонала необходимо проанализировать показатели финансово-хозяйственной деятельности компании, финансовые результаты, показатели рентабельности компании, показатели эффективности работы персонала (производительность труда, текучесть кадров т. д.).

Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности компании, финансовых результатов и показателей рентабельности ООО «КОНТИ УРАЛ» был проведен в пункте 2.2 настоящей работы. По результатам анализа, можно предположить, что система оценки персонала исследуемого предприятия недостаточно эффективна.

Для оценки уровня эффективности оценки персонала в ООО «КОНТИ УРАЛ» может служить производительность труда.

В ООО «КОНТИ УРАЛ» в процессе работы применяют оценку персонала с целью определения оснований начисления премий.

Для системы оценки персонала на ООО «КОНТИ УРАЛ» берут за основу начисления конкретных сумм средств систему «оценки заслуг», то есть систему оценки эффективности индивидуальных результатов труда работников с учетом их личных качеств, отношения к труду. Такая система должна базироваться на балльной оценке, которая затем переводится в интегрирующий коэффициент оценки результатов труда работника, позволяет корректировать размер стимулирующих выплат в целом и вознаграждения по итогам работы за год, в частности.

На основании этих оценок в ООО «КОНТИ УРАЛ» принимаются соответствующие решения о поощрении работников и дифференцируются размеры поощрения при начислении вознаграждения по итогам работы за год, а также при распределении прибыли, дивидендов по акциям, вознаграждений по результатам работы за год, поощрения за выслугу лет и других поощрительных выплат.

Рассчитаем показатель производительности труда персонала. Показатель производительности труда (ПР) персонала характеризует эффективность использования живого труда рабочих.

$$ПР_{2017} = 255\ 660 / 35 = 7305 \text{ тыс. руб. на чел.}$$

$$ПР_{2016} = 309\ 976 / 30 = 10\ 333 \text{ тыс. руб. на чел.}$$

$$ПР_{2015} = 158\ 297 / 30 = 5277 \text{ тыс. руб. на чел.}$$

В ООО «КОНТИ УРАЛ» в 2017 году наблюдается снижение производительности труда. Так, в 2017 году производительность труда упала на 29,3 % или на 3028 тыс. руб. на человека, что является негативной тенденцией в деятельности ООО «КОНТИ УРАЛ» и говорит о снижении эффективности работы персонала. При этом среднесписочная численность персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» в течении всего анализируемого периода росла. Среднесписочная численность персонала выросла в 2017 г. на 5 человек (16,7 %). Это говорит о неэффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Для расчета основных показателей текучести кадров ООО «КОНТИ УРАЛ» рассчитываются относительные показатели движения трудовых ресурсов. К числу таких показателей относятся:

- коэффициент оборота по приему рабочих;
- коэффициент оборота по выбытию рабочих;
- коэффициент общего оборота рабочих;



– коэффициент текучести.

Исходные данные для расчета относительных показателей движения трудовых ресурсов ООО «КОНТИ УРАЛ» приводятся в таблице 13.

Таблица 13 – Данные об изменении трудовых ресурсов ООО «КОНТИ УРАЛ»

чел

Год	Наличие на начало года	Поступило	Выбыло	Выбыло по причинам текучести	Наличие на конец года	Средне-списочная численность
2015	30	10	10	10	30	30
2016	30	5	5	5	30	30
2017	35	10	5	5	35	35

Источник: данные из кадровой информационной системы 1С ЗУП 3.0

Рассчитаем показатели движения трудовых ресурсов [20, 39] ООО «КОНТИ УРАЛ» за 2015-2017 гг.

За 2015 год:

Коэффициент общего оборота:  $K_o = (10+10) / 30 = 0,6$

Коэффициент оборота по приему:  $K_{п} = 10/30 = 0,3$

Коэффициент оборота по выбытию:  $K_{в} = 10/30 = 0,3$

Коэффициент текучести:  $K_{т} = 10/30 = 0,3$

За 2016 год:

Коэффициент общего оборота:  $K_o = (5+5) / 30 = 0,3$

Коэффициент оборота по приему:  $K_{п} = 5/30 = 0,16$

Коэффициент оборота по выбытию:  $K_{в} = 5/30 = 0,16$

Коэффициент текучести:  $K_{т} = 5/30 = 0,16$

За 2017 год:

Коэффициент общего оборота:  $K_o = (10+5) / 35 = 0,42$

Коэффициент оборота по приему:  $K_{п} = 10/35 = 0,28$

Коэффициент оборота по выбытию:  $K_{в} = 5/35 = 0,14$

Коэффициент текучести:  $K_{т} = 5/35 = 0,14$

Внесем показатели движения персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» в таблицу 14.

Таблица 14 – Показатели движения персонала ООО «КОНТИ УРАЛ»

Наименование показателя	2015	2016	2017	Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Кп – коэффициент приема	0,3	0,16	0,28	53,3	175
Кв – коэффициент выбытия	0,3	0,16	0,14	53,3	87,5
Ко – коэффициент оборота	0,6	0,3	0,42	50	140
Кт – коэффициент текучести	0,3	0,16	0,14	53,3	87,5
Производительность труда, тыс. руб. на чел.	5277	10 333	7305	195,8	70,7

Источник: данные из кадровой информационной системы 1С ЗУП 3.0

Из таблицы видно, что в ООО «КОНТИ УРАЛ» в течении анализируемого периода была достаточно высокая текучесть кадров.

Превышение коэффициентов оборота по приему над коэффициентами оборота по выбытию ООО «КОНТИ УРАЛ» говорит о том, что на работу было принято больше людей, чем уволено за анализируемый период.

Так, наибольшим коэффициентом общего оборота характеризуется 2017 год (0,42), в этом году принято на работу в ООО «КОНТИ УРАЛ» наибольшее количество работников.

Текучесть персонала в организации высокая, что является негативным фактором. Текучесть влечет за собой дополнительные расходы на поиск сотрудников и их адаптацию. Кроме того, средняя эффективность вновь принятого сотрудника заметно ниже, чем уже работающего подготовленного (таблица 15).

Таблица 15 – Сравнение выработки сотрудников ООО «КОНТИ УРАЛ»

Тип сотрудника	Отношение реально затраченного времени к нормочасу, час
Подготовленный	0,7
Новичок	2,2

Мы видим, что эффективность работы качественно подготовленного сотрудника втрое выше эффективности неподготовленного сотрудника. Числовая дельта составляет 1,5 часа. Внутренняя статистика показывает, что примерно 30 % указанной дельты приходится на знания и навыки связанные с особенностями работы в ООО «КОНТИ УРАЛ», 40 % на знания и навыки, связанные с выполнением работ и 30 % на общие знания и навыки, связанные с данным видом профессиональной деятельности. Хотя ООО «КОНТИ УРАЛ» и готово дообучать сотрудников в соответствии со спецификой своей организацией и работ, но она не является учебным заведением и хотело бы нанимать работников уже имеющих общие знания и навыки в данном виде деятельности.

Из статистики видно, что это позволит увеличить эффективность сотрудников на 30 %.

Далее рассчитаем числовой показатель эффективности системы оценки персонала [3] ООО «КОНТИ УРАЛ» (выражается в %) по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{оценкипер}} = \text{ВП}/\mathcal{З},$$

где ВП – выручка от продаж;

$\mathcal{З}$  – затраты предприятия (полная себестоимость).

$$\mathcal{E}_{\text{оценкипер}2017} = 255\,660 / 237\,794 = 1,07,$$

$$\mathcal{E}_{\text{оценкипер}2016} = 309\,976 / 283\,984 = 1,09,$$

$$\mathcal{E}_{\text{оценкипер}2015} = 158\,297 / 150\,561 = 1,05.$$

Эффективность системы оценки персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» в 2017 году ниже по сравнению с 2016 годом на 1,83 %, что является негативной тенденцией в развитии исследуемой компании.

Проанализировав систему оценки персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» можно сделать следующие выводы:

- ООО «КОНТИ УРАЛ» на сегодняшний день практически не используются более полные методы оценки персонала – такие, например, как Управление достижениями работника, Управление посредством установки целей (МВО);
- используемые методы позволяют контролировать текущие состояние, но малоприспособлены как инструмент обеспечения мощного ресурса развития компании;
- упор в оценке делается на профессиональную эффективность сотрудника. Личностные факторы и факторы рабочего окружения практически не рассматриваются.

Таким образом, система оценки персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» является недостаточно эффективной, и данный процесс необходимо постоянно совершенствовать. Для работы с персоналом, как с важнейшим ресурсом и исходя из целей компании на дальнейшее активное расширение, систему оценки персонала необходимо дополнить современными инструментами.

## **Выводы по разделу 2**

ООО «КОНТИ УРАЛ» обладает эффективной организационной структурой. Несмотря на активный рост и расширение, компании на данный момент удастся избежать необоснованного разрастания управленческого аппарата. Доля административного и обслуживающего персонала остается минимальной. Анализ структуры персонала показывает, что отбор сотрудников ведется исходя из реальных практических потребностей. Основная часть сотрудников – технические специалисты, непосредственно осуществляющие выполнение работ, которые и являются основным товаром компании.

В своем развитии ООО «КОНТИ УРАЛ» старается задействовать сразу несколько элементов, направленных на расширение рынка, расширение спектра услуг, оптимизацию работы с поставщиками, повышение качества и уровня узнаваемости. Основными преимуществами компании является репутация и опытный персонал. Это позволяет привлекать не только клиентов, которые

готовы заплатить немного больше за качественные работы и услуги, но и тех, кто уже привык к качеству, но не хочет переплачивать за обслуживание в больших дилерских центрах.

Компания демонстрирует рост. Однако этот рост не во всем положительно отражается на финансовых показателях. Рентабельность снижается, а финансовое состояние в целом недостаточно стабильное.

Основной проблемой является то, что активный рост требует удовлетворение потребностей в персонале «здесь и сейчас». Исходя из этого и построена система оценки персонала – она направлена на выявление текущих узкопрофессиональных знаний и умений. Однако такой подход имеет два недостатка: во-первых, скорость достигается в ущерб качеству, что влечет дополнительные временные и финансовые потери на адаптацию, обучение, замену сотрудников; во-вторых, выпадает из внимания такой аспект, как стратегическое развитие персонала.

По результатам анализа системы оценки персонала можно констатировать, что для решения выявленных проблем необходимо совершенствовать систему оценки персонала таким образом, чтобы она выполняла не только учетно-контрольные функции, но и позволяло работать с персоналом как с мощным ресурсом, развивая и используя его как стратегический фактор.

Основным направлением работы по совершенствованию системы оценки персонала является внедрение современных методов оценки сотрудников, позволяющих обеспечивать качественное управление персоналом. Это достаточно объемная работа, которая подразумевает не просто использование дополнительных методов и инструментов в работе с персоналом, но и их системное применение в парадигме стратегического менеджмента. Т. е. необходимо будет рассматривать персонал, как часть системы включающей цели предприятия, внутренние взаимосвязи и внешние факторы.

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КОНТИ УРАЛ»)**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии**

В целях совершенствования системы оценки персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» было предложено внедрение системы оценки персонала на основе Performance Management. Система управления по целям (Performance Management) позволяет систематизировать процесс оценки персонала за счет определения целей и формирования их общего видения, дает возможность провести оценку эффективности деятельности персонала, ориентирует на результат.

Система оценки персонала, предлагаемая в работе, представляет собой усовершенствованный вариант метода управления по целям, повышающий управляемость персоналом организации. Он предусматривает комплексное применение трех инструментов:

- 1) постановку задач и оценку их выполнения на основе КПЭ организации, подразделений и сотрудников;
- 2) разработку и контроль соблюдения стандартов эффективности, касающихся типовых действий и операций;
- 3) моделирование и оценку компетенций работников.

Именно комбинация этих методов позволяет ослабить или вовсе устранить недостатки, присущие классической оценке персонала.

Входными данными для постановки целей в рамках оценки персонала должны являться: утвержденный долгосрочный план развития организации (на 3–20 лет); стратегия по организации и бизнес-направлениям; утвержденный среднесрочный бизнес-план компании и подразделения (на 1–3 года).

Цели, прежде всего, определяются на корпоративном уровне – цели руководства организации, а затем на их основе определяются индивидуальные цели работников (в порядке от руководящих должностей к подчиненным должностям – каскадирование «сверху-вниз»). Компания должна считать одинаково важным как успешность (эффективность) текущей деятельности, так и реализацию мероприятий долгосрочного, стратегического развития, закладывающие основу для качественного развития организации в средне- и долгосрочной перспективе.

Для удовлетворения данного требования определяются финансово-операционные показатели деятельности персонала и бизнес-инициативы (ФОП и БИ). Финансовые и операционные показатели (ФОП): показатели, охватывающие наиболее значимые аспекты текущей операционной деятельности. Бизнес-инициативы (БИ): мероприятия, направленные на улучшение эффективности в соответствии со стратегией организации. Распределение весов между финансово-операционными показателями и бизнес-инициативами отражают приоритетную ориентацию деятельности данного работника.

Цели могут быть как количественными, так и качественными. Качественные цели делятся на цели, отвечающие за операционную деятельность и на бизнес-инициативы. Наиболее эффективным является постановка количественных, измеримых Ключевых Показателей Эффективности (КПЭ), но допускается, и постановка качественных КПЭ там, где невозможно измерить результат либо это нецелесообразно делать.

На этапе постановки целей заполняются Паспорта КПЭ – здесь заполнению подлежат следующие столбцы: вес, формулировка цели (ключевого показателя), единица измерения, источник информации, факт предыдущего периода (при наличии), значения порога, цели и амбициозные цели (амцели). КПЭ (ФОП и БИ) характеризуются несколькими уровнями достижения (порог, цель, амцель – шкала значений КПЭ), требующими различных ресурсов для их достижения, соответственно, имеющие разную степень вознаграждения. Необходимость заполнения паспортов количественных КПЭ определяется перед началом периода планирования.

Метод базируется на том, что в начале периода (месяца, квартала) компании, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются цели (задачи), от выполнения которых зависит их оценка, а, следовательно, и переменная часть заработной платы. Рекомендованное количество КПЭ (ФОП + БИ) для одного сотрудника 5–7. Сумма весов целей должна быть равна 100 (или 1). Постановка целей каждому работнику осуществляется по итогам обсуждения целей и задач, стоящих перед работником с его линейным и функциональным руководителем на основании и с учетом следующих документов и информации: стратегические цели компании (долгосрочные цели); бизнес-план компании или подразделения на год (среднесрочные цели); цели линейного руководителя и цели функционального руководителя (при наличии); функциональные обязанности работника в соответствии с профессиональными стандартами; общие цели для работников подразделения или организации в целом, определенные руководством; рекомендованные цели для работников от подразделений, ответственных за высокоприоритетные проекты с большим количеством участников (совместные цели). При постановке целей должны учитываться приоритеты различных видов деятельности на предстоящий период, выраженные в соотношении весовых коэффициентов целей. Залогом успешности оценки персонала является корректное и полноценное каскадирование целей, поставленных организацией в цели работников.

Для оценки персонала и расчета размера материального вознаграждения работника необходимы установление единых правил подведения итогов достижения целей по итогам на конец года. Для определения базовых параметров устойчивой эффективности предусматривает корректировку (изменение) плановых значений ключевых показателей эффективности (КПЭ) в связи с отклонениями фактических значений внешних факторов от запланированных. Показатели целей должны быть скорректированы как по целевому уровню, так и по пороговому и амбициозному. Система управления по целям позволяет систематизировать процесс оценки персонала за счет определения целей и

формирования их общего видения, дает возможность провести оценку эффективности деятельности, ориентирует на результат.

Данная система оценки персонала осуществляется по определенной схеме:

- 1) определение целей;
- 2) определение КПЭ – ключевых показателей эффективности для достижения целей;
- 3) определение веса для каждой цели;
- 4) определение плановых значений показателей для разных уровней;
- 5) определение результативности руководителя / сотрудника (Performance Review);
- 6) определение размера премии персоналу по результатам их оценки.

Данная схема представлена на рисунке 14.

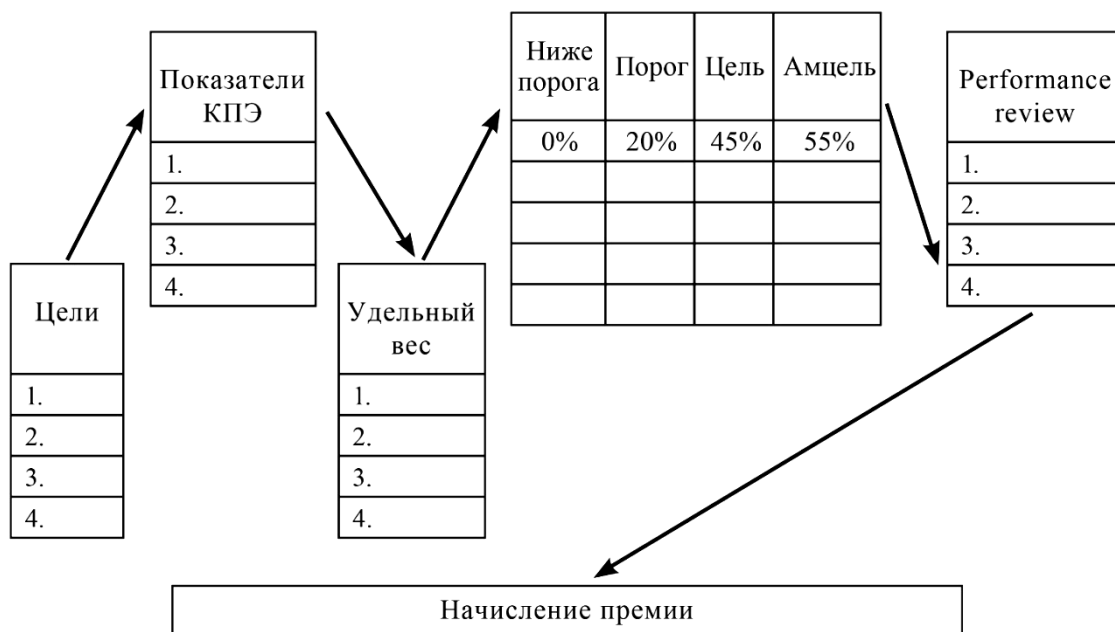


Рисунок 14 – Схема оценки персонала на основе Performance Management

Чтобы произвести оценку персонала и рассчитать премиальную часть заработной платы, для каждого сотрудника кроме установленных КПЭ разрабатываются таблицы целей, с помощью которых определяется процент премии по результатам оценки персонала.

Формирование таблицы целей включает несколько шагов.

1. Определение целей в соответствии с принципом SMART. Это означает, что цели должны быть: специфичными, измеримыми, достижимыми, реалистичными, релевантными, основанными на установлении четких сроков выполнения.

2. Определение КПЭ – ключевых показателей эффективности для достижения целей. Для каждой цели выбирается один или несколько показателей, характеризующих степень ее достижения.

3. Определение весового коэффициента для каждой цели. Каждая цель должна иметь вес. Чем более важна и значима цель, тем больший весовой коэффициент ей присваивается. Сумма всех весов должна быть равна 100 %.

Таким образом, система показателей увязывается с общей стратегией, а сами КПЭ взвешены факторами ценностей организации. Определение веса выполняется на основе экспертной оценки комиссией, в состав которой могут входить эксперты из числа собственников, руководителей и наиболее опытных сотрудников ежегодно.

#### 4. Определение плановых уровней значений показателей.

Устанавливаются несколько значений уровней:

- недопустимый уровень – сотрудник не выполнил поставленную задачу, результат работы неприемлем для компании;
- низкий (пороговый) уровень – это начальный уровень, при котором можно считать результат удовлетворительным;
- целевой уровень – это стопроцентный результат деятельности, который сотрудники обязаны выполнить;
- амбициозный (амцелевой) уровень – для достижения таких значений показателя сотрудник должны приложить дополнительные усилия, раскрыть свой потенциал.

#### 5. Определение результативности руководителя / сотрудника (Performance Review).

Performance Review – периодически проводимый процесс, в ходе которого:

- оцениваются выполнение целей, задач, КПЭ, а также компетенции сотрудника;
- выявляется разрыв между уровнями выраженности реальной и требуемой компетенции;
- определяется уровень материального вознаграждения, присваивается новая категория или намечается повышение в должности;
- ставятся цели, задачи на будущий период и определяются приоритеты профессионального развития, т. е. формируется план развития сотрудника.

#### 6. Определение размера премии по результатам оценки персонала.

Чтобы рассчитать премиальную часть зарплаты, для каждого руководителя (сотрудника) в организации разрабатываются таблицы, с помощью которых определяется процент премии.

При выполнении КПЭ того или иного уровня выплачивается определенный процент к окладу, например, при недопустимом уровне устанавливается 0 % премии, пороговом – 10 %, целевом – 30 % и при амбициозном уровне – 40 %. Размер процентов разделения переменной части зарплаты может отличаться по грейдам, с учетом периодичности выплат и целевому уровню. Грейд (грейдинг) представляет собой систему, распределяющую должности организации по значимости для организации.

На основе фактического выполнения КПЭ, его весового коэффициента и соответствующей величины процента вознаграждения рассчитывается размер премии по данному показателю.

При этом часто вводят следующее ограничение: если хотя бы одна из целей выполняется на недопустимом уровне, переменная часть не начисляется и по другим целям, т. е. сотрудник не получает премию.



Предлагаемая методика оценки общей результативности работников на основе выполнения КПЭ, включает в себя расчет итоговой оценки (ИО) с учетом весов (таблица 16).

Примем, что выполнение показателей на уровне:

Пороговая оценка – ПО, целевая оценка – ЦО, амцелевая оценка – АО для каждого КПЭ принимает свои значения отдельно для финансовых и операционных целей, а также для бизнес-инициатив.

Таблица 16 – Расчет итогового процента вознаграждения по результатам оценки персонала по КПЭ

№ п/п	Цель	КПЭ	Вес, в денеж- ных едини- цах	Вознаграждения в % от оклада				Факт выполнения в отчетном периоде, % (ФО)	Рас- чет ИО <sub>i</sub>
				0	ПО	ЦО	АО		
1									
2									
....									
Итого:									ΣИО <sub>i</sub>

Для количественных показателей фактическая оценка для конкретного показателя (ФО) рассчитывается следующим образом:

Если значение факта превышает амцель

$$ФО = АО.$$

Если амцель отсутствует, а значение факта превышает цель

$$ФО = ЦО.$$

Если значение факта расположено на отрезке между целью и амцелью

$$ФО = ЦО + \frac{Ф - Ц}{А - Ц} (АО - ЦО).$$

Если значение факта расположено на отрезке между порогом и целью

$$ФО = ЦО - \frac{Ц - Ф}{Ц - П} (ЦО - ПО),$$

где П – пороговое значение;

Ц – целевое значение;

А – амбициозное значение.

Если значение факта равно порогу, то  $ФО = ПО$ .

Если значение факта не достигает порога, то  $ФО = 0 \%$ .

Итоговая оценка персонала по целям рассчитывается

$$ИО_i = ФО_i \cdot Вес_i,$$

где ИО<sub>i</sub> – итоговая оценка выполнения по i-й цели;

ФО<sub>i</sub> – фактическая оценка выполнения по i-й цели;

Вес<sub>i</sub> – вес i-й цели.

Для показателей, характеризующих рост производительности труда, кроме количественных КПЭ, необходимо включать качественные КПЭ, позволяющие

характеризовать рост профессионализма, компетенций. Для этого и применяется Performance Review – с помощью которого оцениваются и компетенции сотрудника и определяются приоритеты профессионального развития сотрудника на будущие периоды.

Периодичность проведения Performance Review зависит и от политики управления персоналом в организации и выбора стратегии оценки и стимулирования труда персонала. С учетом стратегии оценки и стимулирования труда, ориентированной на развитие персонала, организация обязательно должна разрабатывать мероприятия, направленные на рост количества обучения в организациях, рост периодичности повышения квалификации и переподготовки.

Далее необходимо оценить результаты по компетенциям персонала. Оценка уровня компетенций можно рассматривать как качественный КПЭ. Если профессиональные стандарты позволяют выявить реальную номенклатуру трудовых функций, определить наименования возможных профессий/должностей и квалификационные требования с учетом современного состояния дел на предприятии, необходимые для эффективной оценки персонала и определения размера постоянной части оплаты труда, то необходимо учесть повышение квалификационных требований и компетенций в рамках профессии для выполнения соответствующих КПЭ. Оценка деловых качеств работников может опираться на модель компетенций, которая разрабатывается с учетом специфики деятельности и стратегии компании.

С помощью различных методов (360 градусов, и т. д.) определяется реальный уровень компетенций, которыми владеет работник, и разрыв между существующими компетенциями и уровнем компетенций, характерными для соответствующего профессионального стандарта, которыми должен владеть работник. По результатам оценки по компетенциям можно делать выводы об уровне профессионализма и оценивать результативность работника за истекший период и определять уровень соответствующего материального поощрения. На основе результатов такой оценки определяются приоритеты развития профессиональной квалификации, других деловых качеств каждого работника. В конце данных мероприятий разрабатывается план индивидуального развития сотрудника.

Для внедрения описанной системы требовалось определить участников процесса внедрения, сроки, необходимые ресурсы, ожидаемые результаты. основной алгоритм внедрения выглядел следующим образом:

- разработать систему мотивации на основе понятных контролируемых факторов;
- ознакомить сотрудников с системой мотивации;
- апробировать разработанную систему мотивации для выяснения эффективности.

Таким образом для участия в проекте требовалось задействовать сотрудников HR-службы и технических руководителей. Дополнительных финансовых или технических ресурсов не требовалось. На разработку системы и на ознакомление с ней сотрудников отводилось 3 недели. На апробацию было решено отвести

3 месяца – этот период был определен исходя из того, что минимум месяц уйдет на адаптацию сотрудников и выявления возможных «подводных камней». А за три месяца система уже может показать свою эффективность. В качестве минимального значения, которое позволит положительно оценить предложенное усовершенствование, было определено увеличение производительности труда (в тыс. руб на человека) минимум на 12 %. Апробировать систему было решено на технических специалистах цеха.

Исходная ситуация с премированием в ООО «КОНТИ УРАЛ» выглядит следующим образом: при отсутствии нарекания со стороны руководства сотруднику начисляется ежемесячная премия в размере 5 % от оклада. Дополнительно, в зависимости от субъективной оценки непосредственного руководителя, может начисляться еще до 10 %.

При обсуждении с руководством компании было решено что, при наличии прямой зависимости премии сотрудника от результатов его деятельности и повышения общей производительности на 10 % премиальный фонд может быть увеличен до 25 % от ФОТ.

Для оценки эффективности деятельности работников ООО «КОНТИ УРАЛ» было предложено применять следующую классификацию уровней компетенций:

- базовый Б – выполнение в рамках данной компетенции;
- расширенный Р – задача выполнена на основе полученных дополнительных компетенций, с результатами, выше пороговых значений целей;
- экспертный Э – задача выполнена на основе полученных дополнительных компетенций в полном соответствии с амбициозными ожидаемыми результатами.

Уровни компетенций связаны с процентом перевыполнения плановых значений КПЭ задач относительно базового уровня. Эта связь устанавливается для каждого грейда (таблица 17).

Таблица 17 – Градация уровня компетенций для должностей ООО «КОНТИ УРАЛ»

Должность	Номер грейда	Превышение оценки выполнения относительно базового уровня, %	
		Р	Э
Генеральный директор	10	от 1 до 50	от 51 до 100
Начальник отдела	9	от 1 до 50	от 51 до 100
Главный инженер	9	от 1 до 50	от 51 до 100
Инженер цеха	7	от 1 до 50	от 51 до 100
Мастер-приемщик автомобилей	5	от 1 до 75	от 76 до 100
Мастер-цеха (бригадир ремонтников)	4	от 1 до 75	от 76 до 100
Ремонтник, высший разряд	4	от 1 до 75	от 76 до 100
Ремонтник, 2 разряд	2	от 1 до 75	от 76 до 100
Ремонтник, 3 разряд	1	от 1 до 75	от 76 до 100

Номер грейда показывает уровень внутренней значимости (важности) должности для организации. Определение грейда выполняется на основе экспертной оценки комиссией, в состав которой могут входить эксперты из числа собственников, руководителей и наиболее опытных сотрудников ежегодно.

Для учета компетентностного роста работников компании ООО «КОНТИ УРАЛ», необходимого для работы, и оказывающего влияние на рост производительности труда, что имеет высокую значимость в масштабах компании в целом, предлагается в конце года итоговые оценки работника  $\Sigma IO_i$  корректировать на коэффициент  $k_{др}$  – коэффициент компетентностного роста работника. По умолчанию (при отсутствии указанных факторов)  $k_{др} = 1$ .

Оценка работника по целям с учетом компетентностного роста  
 $\Sigma IO_i \cdot k_{др}$

Размер материального вознаграждения работника  $i$ -рейда определяется по следующей формуле

$$M_{врi} = ЗПi (\Sigma IO_i \cdot k_{др}),$$

где  $M_{врi}$  – размер материального вознаграждения для работника  $i$ -рейда, руб.;

$ЗПi$  – фонд заработной платы работника  $i$ -рейда;

$\Sigma IO_i$  – итоговая оценка выполнения по видам КПЭ работника  $i$ -рейда;

$k_{др}$  – коэффициент компетентностного роста работника.

Пример определения коэффициента, отражающего фактор компетентностного роста работника, влияющие на размер дополнительного вознаграждения, по грейдам представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка эффективности деятельности работников по грейдам для работников ООО «КОНТИ УРАЛ»

Грейд	Уровень компетенции, %	Размер премии	$k_{др}$ – коэффициент компетентностного роста работника
1-5	Б	0	1
	Р	от 0 до 20 %	до 1,2
	Э	от 20 до 40 %	до 1,4
5-10	Б	0	1
	Р	от 0 до 25 %	до 1,25
	Э	от 25 до 50 %	до 1,50

Таким образом, анализ результативности работников определяет уровень компетентности работника, что позволяет составить плановый и фактический профиль прироста компетенций для учета их при материальном вознаграждении. Необходимо отметить, что эта часть материального вознаграждения не может быть учтена с периодичностью месяц или квартал. Такие мероприятия могут быть учтены только в годовой периодичности.

Детально разработанная система оценки персонала и последующего стимулирования труда на основе оценки позволит мобилизовать трудовые

потенциалы, создать необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности, выразится в снижении удельного веса живого труда на единицу продукции и повышении качества выполняемых работ.

Рассмотрим предложенный метод на примере расчета переменной части материального вознаграждения для мастера-цеха (бригадир ремонтников) (соответствует 4 грейду). Постановка целей и разработка показателей для всех категорий работников компании является длительным и трудоемким процессом. На основе изучения должности, для мастера-цеха, нами были предложены цели, определены для них КПЭ, характеризующие степень достижения целей, весовые коэффициенты, назначены плановые и рассчитаны фактические значения показателей (таблица 19).

Таблица 19 – Паспорт КПЭ для мастера-цеха

Цель	КПЭ	Вес	Пороговое значение (П)	Целевое значение (Ц)	Амбициозное значение (А)	в %
						Факт выполнения в отчетном периоде (Ф)
Выполнение плана по ремонту	1. Рост объема выручки от ремонта	20	0	>3	>5	2,5
	2. Снижение коэффициента простоя оборудования	20	50	80	95	87
Выполнение нормативов по экологии	3. Снижение уровня загрязняющих веществ в атмосферу	20	>75	>90	>100	85
Выполнение плана по снижению затрат	4. Снижение потерь (снижение затрат на ремонт)	20	10	>15	>20	12
Выполнение нормативов по безопасности производства	5. Снижение количества случаев травматизма на рабочем месте	20	70	80	100	90

При расчете премии, в зависимости от компетентностного роста работника и выполнения целей, примем следующие значения показателей процентов вознаграждения:

- ПО = 5 % от оклада;
- ЦО = 15 % от оклада;
- АО = 25 % от оклада.

На основе данных, рассчитаем суммарную итоговую оценку выполнения поставленных целей мастера-цеха (бригадир ремонтников) (таблица 20).

Далее определим уровень компетенции мастера-цеха (бригадира ремонтников) (таблица 21).

Таблица 20 – Расчет итоговой оценки стимулирования мастера-цеха (бригадира ремонтников)

Цель	КПЭ	Вес	Фактическая оценка выполнения (ФО)	Расчет ИО <sub>i</sub>
Выполнение плана по ремонту	1. Рост объема выручки	20	13,3	2,7
	2. Снижение коэффициента простоя оборудования	20	19,7	3,9
Выполнение нормативов по экологии	3. Снижение уровня загрязняющих веществ в атмосферу	20	11,7	2,3
Выполнение плана по снижению затрат	4. Снижение потерь (снижение затрат на ремонт)	20	9,0	1,8
Выполнение нормативов по безопасности производства	5. Снижение кол-ва случаев травматизма на рабочем месте	20	20,0	4,0
	Итого	100		ΣИО <sub>i</sub> =15

Таблица 21 – Уровень компетенции мастера-цеха (бригадира ремонтников)

Должность	Номер грейда	Рост уровня компетенции		
		Б	Р	Э
Мастер-цеха (бригадир ремонтников)	4		75	

На основе таблицы 18 определим коэффициент компетентностного роста для мастера-цеха (бригадира ремонтников).  $k_{ДР}$  равен 1,2.

Таким образом, размер материального вознаграждения  $M_{врi}$  (руб.) за отчетный период для мастера-цеха (бригадира ремонтников) с учетом оценки роста компетенций (до 75 % с коэффициентом 1,2):

$$M_{вр2} = 20\,000 \cdot 0,15 \cdot 1,2 = 3600 \text{ руб.},$$

где  $ЗП_2 = 20\,000$  руб. для мастера-цеха (бригадира ремонтников).

Таким образом, переменная стимулирующая часть вознаграждения за выполнение КПЭ с учетом коэффициента компетентностного роста мастера-цеха (бригадира ремонтников) составила 3600 руб.

Для анализа минимального и максимального размера материального вознаграждения за отчетный период мастера-цеха, сделаем расчет 2-х вариантов:

- если значение факта равно порогу;
- если значение факта превышает амцель.

Результаты представим в виде сводной таблицы 22.

Таблица 22 – Сводная таблица формирования размера материального вознаграждения для мастера-цеха

Цель	КПЭ	Вес	Минимальные значения факта выполнения ( $\Phi_{min}$ )		Максимальные значения факта выполнения ( $\Phi_{max}$ )	
			$\Phi_{Omin}$	$ИОi min$	$\Phi_{Omax}$	$ИОi max$
Выполнение плана по ремонту	1. Рост объема выручки	20	5,0	1,0	25,0	5,0
	2. Снижение коэффициента простоя оборудования	20	5,0	1,0	25,0	5,0
Выполнение нормативов по экологии	3. Снижение уровня загрязняющих веществ в атмосфере	20	5,0	1,0	25,0	5,0
Выполнение плана по снижению затрат	4. Снижение потерь (снижение затрат на ремонт)	20	5,0	0,5	25,0	2,5
Выполнение нормативов по безопасности производства	5. Снижение кол-ва случаев травматизма на рабочем месте	20	5,0	1,0	25,0	5,0
	Итого	100		$\Sigma ИОi min = 5,0$		$\Sigma ИОi max = 25,0$
	$M_{врi}$		$M_{вр min} = 1200$		$M_{вр max} = 6000$	

Из таблицы 22 видно, что вилка размера переменной части материального вознаграждения за выполнение КПЭ с учетом оценки компетентностного роста,

для мастера-цеха, составит 1200–6000 руб. В результате, предлагаемый показатель увеличивает премиальную часть вознаграждения работника, и стимулирует его компетентностный рост, что напрямую влияет на повышение эффективности труда и даст финансовый результат.

Таким образом, предложенные рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии будут способствовать повышению эффективности оценки персонала на предприятии, следовательно, и улучшению финансовых результатов компании.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предложенного подхода был проведен эксперимент. Среди сотрудников цеха ООО «КОНТИ УРАЛ» был апробирован подход к формированию премии основанный на вышеописанной методике. Сотрудники цеха были выбраны потому что, именно они являются основным ресурсом, который формирует выручку.

В течении 3-х месяцев для 10-ти сотрудников цеха премия вычислялась по предлагаемой методике. Эксперимент показал, что организация премирования по предлагаемой методике позволяет повысить производительность труда. Рост производительности был у всех немного разный, но тем не менее заметный для каждого отдельного сотрудника (таблица 23).

Таблица 23 – Анализ изменения результативности сотрудников ООО «КОНТИ УРАЛ»

Сотрудник	Должность	Грейд	ИО 2017 г	ИО 2018 г	Изменение ИО, %
Сотрудник 1	Мастер-цеха	4	7	9,5	35,7
Сотрудник 2	Мастер-цеха	4	7	8	14,3
Сотрудник 3	Мастер-цеха	4	6	7	16,7
Сотрудник 4	Ремонтник высшей категории	4	6	8	33,3
Сотрудник 5	Ремонтник высшей категории	4	7	8	14,3
Сотрудник 6	Ремонтник, 2 разряд	2	5	9	80
Сотрудник 7	Ремонтник, 2 разряд	2	5	8	60
Сотрудник 8	Ремонтник, 3 разряд	1	5	6	20
Сотрудник 9	Ремонтник, 3 разряд	1	5	6	20
Сотрудник10	Ремонтник, 3 разряд	1	5	6	20

Средний % изменения результативности сотрудников составил 31,4 %.

Для расчета финансовой отдачи от полноценного внедрения предложенных изменений можно рассчитать потенциальную выручку. По данным за 2017 год



средняя производительность на одного сотрудника составила 7305 тыс. руб на человека. По данным проведенного эксперимента результативность сотрудников может быть повышена на 31,4 %. Таким образом, при неизменной численности ООО «КОНТИ УРАЛ» выручка может составить 335 957 тыс. руб (таблица 24). Это на 80 287 тыс. руб. больше, чем в 2017 году.

Таблица 24 – Прогнозный отчет о прибылях и убытках ООО «КОНТИ УРАЛ»

Показатели	2017 г	Прогноз	Изменение	
			абс. Δ	отн., %
Производительность труда, тыс. руб. на чел.	7305	9598	+2293	+31,4
Выручка, тыс. руб.	255 660	335 957	+80 297	+31,4

Источник: Отчет о прибылях и убытках, расчет показателя ПР<sub>2017</sub>

Таким образом, можно видеть, что потенциально предлагаемые изменения могут оказать заметное положительное влияние на финансовые показатели исследуемой организации.

### Выводы по разделу 3

В целях совершенствования системы оценки персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» предлагаем внедрение системы оценки персонала на основе Performance Management. Система управления по целям (Performance Management) позволяет систематизировать процесс оценки персонала за счет определения целей и формирования их общего видения, дает возможность провести оценку эффективности деятельности персонала, ориентирует на финансовый результат.

Предлагаемые мероприятия для ООО «КОНТИ УРАЛ» по совершенствованию системы оценки персонала являются эффективными, так как несут потенциальные выгоды для ООО «КОНТИ УРАЛ» и его персонала. По результатам внедрения, предложенных нами для ООО «КОНТИ УРАЛ» мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала будет происходить рост выручки ООО «КОНТИ УРАЛ» на 80 297 тыс. рублей или на 31,4 %. Производительность труда возрастет на 2293 тыс. руб. на человека и составит 9598 тыс. рублей на человека.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам теоретического анализа, проведенного в работе, пришли к следующим **выводам**.

На современных предприятиях кардинально меняется роль персонала. В парадигме стратегического управления он становится важным конкурентным преимуществом.

Являясь одним из основных ресурсов предприятия персонал требует соответствующего управления и развития. Такое управление требует значительно больших компетенций, чем традиционный HR-менеджмент, и включает в себя компоненты других направлений управления предприятием, в частности стратегического и финансового менеджмента. Стратегический позволяет определить пути развития персонала, а финансовый – стоимость и отдачу.

Для эффективного управления персоналом на основе современных подходов необходимым условием является развитие и правильное применение инструментов оценки персонала.

В современной литературе имеются определенные наработки, но тема по-прежнему актуальна, требует дальнейшего изучения и адаптации к использованию на реальных предприятиях.

Персонал является объектом оценки HR-менеджмента – в плане профессиональных компетенций, личных качеств, результативности и соответствия задачам предприятия.

Персонал является объектом оценки финансового менеджмента – в плане его эффективности. Соответственно, с точки зрения финансового менеджмента основным показателем эффективности персонала является его рентабельность.

Для того чтобы, оценка персонала была действенным инструментом управления, необходимо чтобы она была адекватной и эффективной. Для оценки адекватности и эффективности используется анализ существующей системы оценки персонала, который включает:

- 1) определение целей и задач оценки;
- 2) выделение критериев оценки;
- 3) анализ методической части оценки;
- 4) анализ ранее полученных результатов оценки;
- 5) анализ эффективности существующей системы оценки персонала;
- 6) поиск возможных путей совершенствования системы оценки персонала;
- 7) апробирование возможных усовершенствований;
- 8) выводы по проделанному анализу.

По результатам практического анализа, проведенного в работе, пришли к следующим **выводам**.

ООО «КОНТИ УРАЛ» обладает эффективной организационной структурой. Несмотря на активный рост и расширение, компании на данный момент удастся избежать необоснованного разрастания управленческого аппарата. Доля административного и обслуживающего персонала остается минимальной. Анализ структуры персонала показывает, что отбор сотрудников ведется исходя из

реальных практических потребностей. Основная часть сотрудников – технические специалисты, непосредственно осуществляющие выполнение работ, которые и являются основным товаром компании.

В своем развитии ООО «КОНТИ УРАЛ» старается задействовать сразу несколько элементов, направленных на расширение рынка, расширение спектра услуг, оптимизацию работы с поставщиками, повышение качества и уровня узнаваемости. Основными преимуществами компании является репутация и опытный персонал. Это позволяет привлекать не только клиентов, которые готовы заплатить немного больше за качественные работы и услуги, но и тех, кто уже привык к качеству, но не хочет переплачивать за обслуживание в больших дилерских центрах.

Компания демонстрирует рост. Однако этот рост не во всем положительно отражается на финансовых показателях. Рентабельность снижается, а финансовое состояние в целом недостаточно стабильное.

Основной проблемой является то, что активный рост требует удовлетворение потребностей в персонале «здесь и сейчас». Исходя из этого и построена система оценки персонала – она направлена на выявление текущих узкопрофессиональных знаний и умений. Однако такой подход имеет два недостатка: во-первых, скорость достигается в ущерб качеству, что влечет дополнительные временные и финансовые потери на адаптацию, обучение, замену сотрудников; во-вторых, выпадает из внимания такой аспект, как стратегическое развитие персонала.

По результатам анализа системы оценки персонала можно констатировать, что для решения выявленных проблем необходимо совершенствовать систему оценки персонала таким образом, чтобы она выполняла не только учетно-контрольные функции, но и позволяло работать с персоналом как с мощным ресурсом, развивая и используя его как стратегический фактор.

Основным направлением работы по совершенствованию системы оценки персонала является внедрение современных методов оценки сотрудников, позволяющих обеспечивать качественное управление персоналом. Это достаточно объемная работа, которая подразумевает не просто использование дополнительных методов и инструментов в работе с персоналом, но и их системное применение в парадигме стратегического менеджмента. Т.е. необходимо будет рассматривать персонал, как часть системы включающей цели предприятия, внутренние взаимосвязи и внешние факторы.

В целях совершенствования системы оценки персонала ООО «КОНТИ УРАЛ» было предложено внедрение системы оценки персонала на основе Performance Management. Система управления по целям (Performance Management) позволяет систематизировать процесс оценки персонала за счет определения целей и формирования их общего видения, дает возможность провести оценку эффективности деятельности персонала, ориентирует на финансовый результат.

Предлагаемые мероприятия для ООО «КОНТИ УРАЛ» по совершенствованию системы оценки персонала являются эффективными, так как

несут потенциальные выгоды для ООО «КОНТИ УРАЛ» и его персонала. По результатам внедрения, предложенных нами для ООО «КОНТИ УРАЛ» мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала будет происходить рост выручки ООО «КОНТИ УРАЛ» на 80 297 тыс. рублей или на 31,4 %. Производительность труда возрастет на 2293 тыс. руб. на человека и составит 9598 тыс. рублей на человека.

Цель работы достигнута. Задачи решены.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 407 с.
3. Аненько, С.Н. Эффективность системы оценки персонала // Человек и труд. – 2010. – № 7. – С. 52–54.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: Питер, 2009. – 848 с.
5. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. – М.: Экоперспектива, 2014. – 349 с.
6. Ветлужских, Е. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – 217 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, 2013. – 670 с.
8. Волгин, Н.А. Экономика труда. Социально-трудовые отношения / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2013. – 736 с.
9. Воробьев, Ю.Ф. Менеджмент организации / Ю.Ф. Воробьев. – М.: Кнорус, 2014. – 418 с.
10. Галенко, В.П. Управление персоналом / В.П. Галенко. – СПб.: СПбУЭФ, 2014. – 312 с.
11. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
12. Голдратт, Элияху Выбор. Правила Голдратта; Альпина Диджитал – М., 2008. – 210 с.
13. Голубева, Н.В. Кейс-метод в оценке профессиональных и социально-психологических компетенций персонала / Н.В. Голубева // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Серия: Образование и педагогические науки. – 2013. – № 667. – С. 81–92.
14. Детмер, У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию: Альпина Паблишер; – М., 2012. – 443 с.
15. Дугина, О. Метод Центра оценки (Assessment center). Место оценки персонала в кадровой работе // Кадровый вестник. – 2000. – № 2. – С. 54–60.
16. Дудаева, Л.М. Оценка персонала: методология, теория и практика / Л.М. Дудаева. – М.: ЦентрЛитНефтеГаз, 2008. – 240 с.
17. Егоров, А.Ю. Менеджмент организации / А.Ю. Егоров. – М.: Кнорус, 2015. – 340 с.
18. Иванов, И.Н. Производственный менеджмент: учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев и др. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 574 с.
19. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – М.: Академия, 2014. – 208 с.
20. Как каскадировать цель компании в задачи HR-службы. Выстраиваем логику, действуем поэтапно, оцениваем ресурсы // Директор по персоналу –

- практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – 2014. – № 1. – С. 66–70.
21. Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: Пер.с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с: ил.
  22. Качалов, Р.М. Менеджмент / Р.М. Качалов. – М.: КНОРУС, 2014. – 292 с.
  23. Кибанова, А.Я. Управление персоналом организации. учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
  24. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. – Эксмо, 2010. – 160 с.
  25. Колосова, О.Г. Современные подходы к оценке персонала при оплате труда / О.Г. Колосова // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 2. – С. 82–89.
  26. Кондратьева, М.Н. Экономика предприятия: учебное пособие / М.Н. Кондратьева, Е.В. Баландина. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 174 с.
  27. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический проект, 2014. – 205 с.
  28. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 400 с.
  29. Лясников, Н.В. Экономика и социология труда: учебное пособие / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Е.В. Чеканов. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 280 с. – (Бакалавриат).
  30. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: АСТ, 2013. – 224 с.
  31. Меликьян, Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Г.Г. Меликьян, Р.П. Колосова. – М.: Академия, 2014. – 205 с.
  32. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2014. – 245 с.
  33. Милкович, Д. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Д. Милкович, Д. Ньюман. – М.: Вершина, 2005. – 760 с.
  34. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение. учебник. – М.: Юрайт, 2014. – 562 с.
  35. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 144 с. – Серия: Бакалавр. Углубленный курс.
  36. Ольве, Н.Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. / Н.Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 296 с.
  37. Пармендер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Пармендер; Пер.с англ. А. Платонова. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 288 с.
  38. Половинко, В.С. Система оценки персонала и концепции управления по результатам / В.С. Половинко, М.Г. Сазонова. – Омск: Издательство Омского гос.ун-та, 2008. – 256 с.

39. Поляков, И.А. Справочник экономиста по труду: (Методика экономических расчётов по кадрам, труду и заработной плате на промышленных предприятиях). 6-е издание, переработанное и дополненное / И.А. Поляков, К.С. Ремизов. – М.: Экономика, 1988. – 239 с.
40. Ржехин, В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция / В.М. Ржехин, Д.А. Алеханд, Н.В. Коваленко. – М.: Вершина, 2007. – 224 с.:ил., табл.
41. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк. – М.: Прогресс, 1989. – 522 с.
42. Скопылов, И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылов. – СПб: Лань, 2014. – 351 с.
43. Соломанидина, Т.О. Ключевые показатели деятельности компании (теоретические и методические основы) // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 2. – С. 18–16.
44. Соломанидина, Т.О. Методика разработки ключевых показателей деятельности компании // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 3. – С. 28–38.
45. Сотникова, С.И. Управление персоналом организации / С.И. Сотникова. – Новосибирск: НГУЭУ, 2014. – 467 с.
46. Уидетт, С. Руководство по компетенциям / С. Уидетт, С. Холлифорд. – Изд-во «НПРО», 2010. – 119 с.
47. Ульрих, Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. – М.: Pretext, 2010. – 361 с.
48. Уорд, Питер. Метод 360 градусов / Питер Уорд; [пер. с англ. А. Андреев]: НПРО, 2006. – 336 с.
49. Федоров, А.В., Самарин, С.В. и др. Методика подготовки и проведения аттестации, мотивирующей персонал к повышению эффективности производства // Горный информационно–аналитический бюллетень (научнотезнический журнал). – 2016. – № 10. – С. 4–37.
50. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: «Финансы и статистика», 2007. – 224 с.: ил
51. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала: современные системы и технологии: настольная книга кадровой службы / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: «Финансы и статистика», 2004. – 172 с.: ил
52. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.: ил., табл.
53. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам: задачи и структура кадровой службы. Три вида оценки персонала в организации. Программа развития персонала / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА, 2001. – 241 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Пример формы оценки руководителя коллегами методом «360 градусов»

Таблица А.1 – Форма оценки руководителя коллегами метода «360 градусов»

Компетенции руководителя	Оценка								
	Плохо			Хорошо			Отлично		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>ПРОФЕССИОНАЛИЗМ</b>									
Действует самостоятельно, не требуя постоянного контроля									
Обладает достаточными знаниями в своей профессиональной области, чтобы эффективно выполнять поставленные задачи									
<b>ЛИДЕРСТВО</b>									
Распределяет задания между подчиненными, чтобы достичь своевременного и качественного выполнения текущих задач									
Эффективно координирует работу подчиненных. Отлично организует работу и рационально использует все ресурсы									
Дает четкие указания и лично возглавляет работу при необходимости									
<b>КОММУНИКАЦИИ И МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ОБЩЕНИЕ</b>									
Манеры, стиль и внешний вид сотрудника производят положительное впечатление									
Выражает свои мысли и передает информацию другим в ясной и понятной форме									
Умеет решать конфликтные ситуации									
<b>ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ</b>									
Постоянно добивается целей и выполняет поставленные задачи. Решительно устраняет неудачи и препятствия									



Окончание таблицы А.1

Компетенции руководителя	Оценка								
	Плохо			Хорошо			Отлично		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ставит выполнимые задачи и рассчитывает на высокие стандарты и хорошее качество работы – личной и подчиненных. Постоянно совершенствует стандарты деятельности и не допускает плохой работы и посредственных результатов									
<b>РАБОТА В КОМАНДЕ</b>									
Выстраивает рабочие отношения с коллегами, стараясь не допустить или, в случае возникновения, быстро решить конфликтную ситуацию									
Вовремя передает важную информацию и согласовывает свои действия с другими									
<b>УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ</b>									
Выполняет задачи вовремя, соблюдая deadline <sup>1</sup>									
Планирует свою работу, правильно расставляя приоритеты									
<b>УСТОЙЧИВОСТЬ К КРИТИКЕ И СТРЕССУ</b>									
Спокойно выслушивает критику, признает свои ошибки и исправляет их									
Сохраняет спокойствие и профессионализм при стрессовых ситуациях									

<sup>1</sup> deadline – крайний срок, предельный срок, дата или время к которому должна быть выполнена задача.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**Пример структуры профиля должности для руководителя**

**ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ**

Компания:

Подразделение:

Должность:

**Стандарты эффективного рабочего поведения**

<b>Критерий</b>	<b>Требования к поведению</b>	<b>Уровень</b>
	<b>Работник должен:</b>	
Профессионализм		
Лояльность		
Гибкость		
Навыки деловой коммуникации		
Принятие решений		
Лидерство		
Организаторские навыки		

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
**Пример структуры профиля должности для специалиста**

**ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ**

Компания:

Подразделение:

Должность:

**Стандарты эффективного рабочего поведения**

<b>Критерий</b>	<b>Требования к поведению</b>	<b>Уровень</b>
	<b>Работник должен:</b>	
Профессионализм		
Лояльность		
Гибкость		
Навыки деловой коммуникации		
Работа с информацией		
Инициативность		
Результативность		

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**  
**Общий перечень вопросов к собеседованию на аттестации**

1. Должностные обязанности аттестуемого сотрудника (знание должностной инструкции):
  - квалификационные требования к должности;
  - обязанности сотрудника;
  - права сотрудника;
  - ответственность сотрудника.
2. Результаты деятельности аттестуемого сотрудника за предыдущие два года.
3. Цели и задачи структурного подразделения, в котором работает аттестуемый сотрудник на ближайший год.
4. Цели и задачи аттестуемого сотрудника на ближайший год.
5. Взаимодействие структурного подразделения, в котором работает аттестуемый сотрудник, с другими подразделениями, роль аттестуемого сотрудника в этом взаимодействии.
6. Предложения по оптимизации деятельности структурного подразделения, в котором работает аттестуемый сотрудник.
7. Предложения и замечания по кадровой, организационной и технико-экономической деятельности предприятия.
8. Знание основ Трудового кодекса Российской Федерации.
9. Проверка теоретических знаний по специальности.

Генеральный директор \_\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**  
**Аттестационный лист**

**Ф.И.О.** \_\_\_\_\_

**Год рождения** \_\_\_\_\_

**Подразделение** \_\_\_\_\_ **Таб. №** \_\_\_\_\_

**Сведения об образовании, повышении квалификации** \_\_\_\_\_

**Занимаемая должность на момент аттестации**

**Дата назначения на должность** \_\_\_\_\_

**Трудовой стаж:** общий \_\_\_\_\_ лет; в ООО «КОНТИ УРАЛ» \_\_\_\_\_ лет

**ОТЗЫВ (характеристика)**

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого)

**Рекомендации:**

Начальник подразделения / \_\_\_\_\_ /

Непосредственный руководитель  
аттестуемого / \_\_\_\_\_ /

С отзывом (характеристикой) ознакомлен  
(подпись аттестуемого) / \_\_\_\_\_ /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Вопросы к аттестуемому и ответы на них:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Заключение аттестационной комиссии (нужное подчеркнуть):**

- а) соответствует занимаемой должности;
- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- в) не соответствует занимаемой должности.

Количество голосов: за \_\_\_\_\_ против \_\_\_\_\_

**Рекомендации аттестационной комиссии:**

---

---

---

---

---

---

---

---

Председатель комиссии	_____	/_____ /
Секретарь комиссии	_____	/_____ /
Члены комиссии	_____	/_____ /
	_____	/_____ /
	_____	/_____ /

Дата проведения аттестации: «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С аттестационным листом ознакомлен:  
(подпись аттестуемого)

/ \_\_\_\_\_ /  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Профиль мастера-приемщика

Таблица Е.1 – Форма профиля должности «Мастер-приемщик»

Должность	Менеджер-приемщик
Отдел	Служба приемки
Руководитель	Начальник службы приемки
Подчиненный персонал	—
Смежные отделы	цех техобслуживания, отдел закупок, отдел маркетинга
Обязанности	<p>Прием заявок на обслуживание от клиентов          Консультирование клиентов по возможным неполадкам принимаемой техники; видам, содержанию и стоимости работ          Подбор запчастей по каталогам          Оформление заявок на закуп запчастей          Ведение заявок в ИТ-системе 1С          Выставление счетов в ИТ-системе 1С          Фиксация жалоб клиентов          Передача заявки в цех техобслуживания          Консультирование клиентов по результатам обслуживания          Ведение документации</p>
Профессиональные знания	<p>Знание ПК          Делопроизводство          Знание 1С          Знание устройства автомобильной техники (узлы, системы, возможные неполадки...)</p>
Профессиональные навыки	<p>Умение общаться с людьми          Умение работать с различными компьютерными программами</p>
КРІ	Процент клиентов, оценивших работу мастера-приемщика на 4 и выше (по 5-бальной шкале)
Личные качества	Общительность, умение слушать собеседника, вежливость, способность убеждать
Требования к кандидатам	<p>Образование – высшее или среднее специальное в сфере автомобильной техники, механики          Опыт работы в сфере клиентского сервиса – от 1 года          Водительские права В категории</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Профиль мастера цеха

Таблица Ж.1 – Форма профиля должности «Мастер цеха»

Должность	Мастер цеха
Отдел	Цех техобслуживания
Руководитель	Технический директор
Подчиненный персонал	ремонтники цеха – до 10 человек
Смежные отделы	служба приемки, отдел закупок
Обязанности	<p>Прием заявок от службы приемки</p> <p>Прием техники</p> <p>Консультирование клиентов по возможным неполадкам принимаемой техники; видам, содержанию и стоимости работ</p> <p>Распределение и контроль работ</p> <p>Оформление нарядов, контроль нормо-часов</p> <p>Контроль качества работ</p> <p>Выдача техники после техобслуживания</p> <p>Консультирование клиентов по результатам обслуживания</p>
Профессиональные знания	<p>Знание ПК</p> <p>Знание устройства автомобильной техники (узлы, системы, возможные неполадки...)</p> <p>Знание системы организации работ в цеху автообслуживания</p> <p>Знания основ менеджмента (управление ресурсами, управление людьми, управление техническими процессами...)</p>
Профессиональные навыки	<p>Умение общаться с людьми</p> <p>Умение эффективно организовывать работу подчиненных</p> <p>Умение переводить непрофессиональное описание проблем в техническое</p>
КРІ	<p>Процент клиентов, оценивших работу сервиса на 4 и выше (по 5-бальной шкале)</p> <p>Выполнение плана</p>
Личные качества	<p>Лидерство, уверенность, умение слушать собеседника, вежливость, способность убеждать, способность брать на себя ответственность за работу других</p>
Требования к кандидатам	<p>Образование – высшее или среднее специальное в сфере автомобильной техники, механики</p> <p>Опыт работы в сфере техобслуживания автотранспорта – от 5 лет</p> <p>Водительские права В категории</p>



## **ПРИЛОЖЕНИЕ К**

### **Положение о порядке проведения аттестации руководителей, специалистов и служащих ООО «КОНТИ УРАЛ»**

#### **1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с требованиями действующего Законодательства и устанавливает порядок подготовки и проведения аттестации руководителей, специалистов и служащих ООО «КОНТИ УРАЛ».

1.2. Аттестация проводится в целях улучшения подбора и расстановки кадров, стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечения роста кадровой карьеры работника и представляет собой компетентную оценку деловых качеств работников ООО «КОНТИ УРАЛ» и результатов их труда.

1.3. Основанием для проведения аттестации руководителей, специалистов и служащих является приказ генерального директора ООО «КОНТИ УРАЛ».

1.4. Очередная аттестация проводится не реже одного раза в три года в отношении руководителей всех уровней, специалистов и служащих ООО «КОНТИ УРАЛ».

1.5. Внеочередная аттестация проводится в отношении указанных выше категорий работников по их личному заявлению, а также при повторной аттестации в соответствии с пунктом 3.7 (б) настоящего Положения.

1.6. Очередной аттестации не подлежат:

- работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года;
- молодые специалисты, отработавшие в данной должности менее 3-х лет после окончания учебного заведения;
- беременные женщины.

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

1.7. Функция управления процессом аттестации в ООО «КОНТИ УРАЛ» возлагается на отдел персонала.

#### **2. Порядок подготовки аттестации**

2.1. График проведения аттестации утверждается генеральным директором ООО «КОНТИ УРАЛ» и доводится отделом персонала до сведения всех аттестуемых работников под роспись не позднее, чем за один месяц до даты проведения аттестации.

В графике проведения аттестации указываются фамилия, имя, отчество, занимаемая должность аттестуемого, наименование подразделения, в котором он работает, дата, время и место проведения аттестации.

2.2. Для проведения аттестации генеральный директор ООО «КОНТИ УРАЛ» своим приказом назначает состав аттестационных комиссий (председателей, секретарей и членов комиссий) из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов, представителей отдела персонала.

2.3. Члены аттестационных комиссий проходят аттестацию на общих основаниях и включаются в график ее проведения вместе с руководителями и специалистами тех подразделений, членами которых они являются.

2.4. Секретарь аттестационной комиссии не позднее, чем за две недели до даты проведения аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого работника.

В состав материалов входят копии документов об образовании, повышении квалификации, стаже работы, должностная инструкция работника, отзыв (характеристика) непосредственного руководителя. В отзыве (характеристике) отражается своевременность выполнения работ, их полнота, качество, сложность, степень самостоятельности при выполнении, инициативность, наличие элементов творчества и использование передовых методов труда, указываются достигнутые трудовые результаты, уровень квалификации, деловые и личностные качества работника. В необходимых случаях отмечаются недостатки в деятельности аттестуемого.

При повторной аттестации к документам прилагается аттестационный лист.

2.5. В необходимых случаях при подготовке материалов на аттестуемого могут быть использованы данные опроса (групповой оценки личности аттестуемого), отзывы об аттестуемом работнике со стороны других работников ООО, с которыми он контактирует в своей профессиональной деятельности.

Опрос проводится специалистами отдела персонала среди работников, с которыми аттестуемый непосредственно контактирует в процессе профессиональной деятельности, в том числе вышестоящего руководства, подчиненных работников, коллег аттестуемого, находящихся с ним на равной ступени управленческой иерархии. Целью опроса является групповая оценка профессиональных, личностных качеств аттестуемого, его способности к коммуникациям, установлению эффективного делового общения в коллективе.

Данные опроса представляются в комиссию в обобщенном виде. Анкеты, используемые при проведении опроса, носят анонимный характер.

2.6. Работник, подлежащий аттестации, должен быть заранее, не менее чем за две недели до даты проведения аттестации, ознакомлен с представленными в комиссию материалами. При этом он имеет право представить в комиссию дополнительные материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации.

2.7. Не менее чем за две недели до даты проведения аттестации аттестуемому работнику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего на аттестации собеседования. Примерную тематику собеседования для различных категорий работников составляет секретарь комиссии по согласованию с соответствующими профильными специалистами и утверждает председатель аттестационной комиссии.

### **3. Порядок проведения аттестации**

3.1. Аттестационная комиссия правомочна при участии в ее заседании не менее двух третей членов комиссии. На заседании комиссии обязательно присутствие непосредственного руководителя аттестуемого работника.

3.2. Аттестуемый работник обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке без уважительных причин, надлежащим образом осведомленного о дате, времени и месте проведения аттестации работника, аттестация может производиться в его отсутствие.

3.3. Секретарь аттестационной комиссии обеспечивает аккуратное, грамотное и достаточно полное ведение протокола заседания комиссии.

3.4. Аттестация включает в себя следующие этапы:

- 1) изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- 2) отзыв (характеристика) работника его непосредственным руководителем;
- 3) собеседование с работником;
- 4) оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;
- 5) голосование членов комиссии по результатам аттестации;
- 6) ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

3.5. Непосредственный руководитель, помимо представленного письменного отзыва (характеристики), в устной форме характеризует аттестуемого работника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки работника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину работника, психологическую совместимость аттестуемого работника с другими членами трудового коллектива, приводит объективные показатели (результаты работы) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития.

3.6. Собеседование с работником производится в свободной форме, но в обязательном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной тематике.

3.7. На основании представленных в комиссию материалов, результатов собеседования, отзыва (характеристики) непосредственного руководителя и высказываний других членов комиссии, комиссия дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- а) соответствует занимаемой должности;
- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- в) не соответствует занимаемой должности.

3.8. По результатам аттестации членами комиссии осуществляется открытое голосование в отсутствие аттестуемого работника.

Результат голосования определяется простым большинством голосов. При равном количестве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

3.9. Аттестационная комиссия помимо оценки деятельности аттестуемого вправе составить свои рекомендации работнику, а также в адрес генерального директора ООО «КОНТИ УРАЛ».

Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении работника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв (резерв на выдвижение), перевести на другую, более ответственную должность, поручить такому работнику наставничество молодежи, обучение вновь принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. В рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, повышении квалификации, переквалификации работника по определенному профилю.

3.10. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

Аттестационный лист хранится в личном деле работника.

3.11. Результаты аттестации доводятся до сведения работника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в аттестационном листе.

3.12. Материалы аттестации в недельный срок передаются генеральному директору ООО «КОНТИ УРАЛ» для принятия решения.

#### **4. Решения, принимаемые по результатам аттестации**

4.1. После завершения работы аттестационной комиссии администрацией ООО «КОНТИ УРАЛ» разрабатываются мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационных комиссий, дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации кадров и организуется контроль за их осуществлением.

4.2. Генеральный директор с учетом рекомендаций аттестационной комиссии не позднее чем в двухмесячный срок с момента ее проведения, принимает одно из следующих решений:

- а) оставляет работника в прежней должности;
- б) с согласия работника переводит его на другую работу;
- в) с соблюдением требований трудового законодательства по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, изменяет существенные

условия трудового договора работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.;

г) увольняет работника с занимаемой должности по несоответствию занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации – подпункт «б» п. 3 ст. 81 ТК РФ.

4.3. Трудовые споры, связанные с результатами аттестации, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.