

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
_____ И. Р. Руйга
«___» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 «Управление персоналом»

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ГПКК «КРАЕВОЕ АТП»)**

Руководитель	_____	доцент, канд. социол. наук	В.В. Лунев
Выпускник	_____		В.А. Вавилова
Нормоконтролер	_____		Л. В. Хисамудинова

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой

_____ И. Р. Руйга

«___» _____ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИЦИРОВАННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Вавиловой Валентине Андреевне

Группа 13-13 Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование системы оценки персонала (на примере ГПКК «Краевое АТП»)

Утверждена приказом по университету №999/с от 02.02.2017 г.

Руководитель ВКР: В.В. Лунев, доцент, кандидат социологических наук, кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами» ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР: работы отечественных и зарубежных авторов, нормативно-правовые документы, информационные интернет-ресурсы, публикации практиков, внутренняя отчетность компании.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Теоретические и методологические основы оценки персонала
- 2 Анализ результатов деятельности организации и системы управления процессом оценки персонала ГПКК «Краевое АТП»
- 3 Совершенствование системы оценки персонала на предприятии ГПКК «Краевое АТП»

Перечень графического материала: графики, таблицы, рисунки.

Руководитель ВКР _____ В.В. Лунев

Задание принял к исполнению _____ В.А. Вавилова

«__» _____ 2017 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы оценки персонала (на примере ГПКК «Краевое АТП»)» содержит 84 страниц текстового документа, 4 приложений, 22 использованных источников.

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

Для реализации поставленной цели необходимо последовательно решить следующие основные задачи:

- на основе анализа литературы провести теоретическое исследование основных принципов и методов оценки работы персонала.
- проанализировать существующие на ГПКК «Краевое АТП» методы оценки труда;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала;
- рассчитать общие показатели эффективности системы оценки работы персонала в организации.

Объектом исследования является ГПКК «Краевое АТП».

Предметом исследования выступает система оценки персонала.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические основы оценки персонала.....	7
1.1 Оценка персонала: понятие, этапы, методы.....	7
1.2 Современные методики оценки персонала.....	12
2 Анализ системы оценки персонала на предприятии ГПКК "Краевое АТП".....	16
2.1 Общие характеристики предприятия.....	16
2.2 Анализ показателей деятельности.....	20
2.3 Анализ кадрового потенциала.....	27
2.4 Анализ системы оценки персонала.....	35
3 Рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ГПКК "Краевое АТП".....	43
3.1 Общая характеристика предложенных мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала.....	43
3.2 План внедрения мероприятий.....	49
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	55
Заключение.....	60
Список использованных источников.....	63
Приложения А-Г.....	65-84

ВВЕДЕНИЕ

Работа с персоналом представляет собой систему, ориентированную на рациональное использование личностного потенциала работников, а также на систематическое развитие их профессиональных качеств, способствующих достижению целей, которые ставит перед собой компания. В любой организации работа службы персонала нацелена в первую очередь на формирование наиболее работоспособного состава сотрудников, лояльных к компании и придерживающихся миссии и ценностей организации. Для достижения этой цели используются разные методы, процедуры и инструменты. Однако ни одно из направлений работы службы персонала в той или иной мере не может обойтись без оценки персонала, т.к. именно процедуры оценки являются базовыми для любого направления.

Система оценки персонала — важный элемент управления человеческими ресурсами. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента.

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

Для реализации поставленной цели необходимо последовательно решить следующие основные задачи:

- на основе анализа литературы провести теоретическое исследование основных принципов и методов оценки работы персонала.
- проанализировать существующие на ГПКК «Краевое АТП» методы оценки труда;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала;
- рассчитать общие показатели эффективности системы оценки работы персонала в организации.

Объектом исследования является ГПКК «Краевое АТП».

Предметом исследования выступает система оценки персонала.

В работе использовались методы экономического, статистического анализа и синтеза, методы ситуационного анализа, опрос, анкетирование, метод экспертных оценок, стратегического анализа, анализа документов и др.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации, представляют практический интерес для формирования оптимальной системы оценки персонала.

1 Теоретические основы оценки персонала

1.1 Оценка персонала: понятие, этапы, методы

Оценка персонала - это система выявления определенных характеристик сотрудников, которые потом помогают руководителю в принятии управленческих решений, направленных на увеличение результативности подчиненных.

Эффективность любого предприятия оценивается по степени достижения поставленных целей. Главным ключевым ресурсом компании является человеческий ресурс, поэтому организация заинтересована в регулярной оценке его эффективности.

Оценка – более широкое понятие, чем аттестация. Каждая компания организует процесс оценки персонала по-своему, которые различаются степенью формализации, детализацией, используемыми ресурсами и т. д. Организация процесса оценки зависит от стадии развития компании, стиля управления, корпоративной культуры, системы менеджмента. Если говорить о построении системы оценки в целом, то для организации важно помнить три основных черты, отсутствие которых не даст требуемого результата.[2]

-Во-первых, оценка должна проводиться регулярно.

-Во-вторых, она должна иметь четко очерченную цель.

-И, в-третьих, система оценивания должна быть прозрачной для всех и основываться на общепонятных критериях.

Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом показана на рисунке 1.1.

Оценка представляет собой систему мероприятий, позволяющих измерить результаты работы и уровень профессиональной подготовки работников, а также их потенциал для дальнейшего развития организации.

Можно выделить следующие основные цели оценки персонала в компании:

-обоснованное, системное обучение персонала;

- формирование кадрового резерва;
- оптимизация организационной структуры;
- планирование карьеры сотрудников;
- совершенствование и изменение системы управления;
- диагностика и построение систем материального стимулирования;
- отбор кандидатов при приеме на работу;
- совершенствование и изменение системы управления;
- контроль эффективности персонала.



Рисунок 1.1 - Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом

Оценка персонала предоставляет возможность решить такие кадровые задачи:

- организовать обратную связь с работниками относительно качества их работы;
- снизить риск выдвижения некомпетентных работников;
- поддержать чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию;

- снизить затраты на обучение;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Создать сбалансированную систему оценки — объективную, понятную и точную совсем непросто: на сегодня существует много технологий, каждая из которых имеет свои как сильные так и слабые стороны. При верно проведенной оценке персонала руководство компании обеспечивается информацией об индивидуальных особенностях работников, поведении на рабочем месте, выполнении ими своих должностных обязанностей и т. д. Данная информация помогает принимать обоснованные решения и формировать сбалансированную кадровую политику.[4]

Принципы эффективной системы оценки персонала:

- конфиденциальность;
- надежные, унифицированные критерии;
- нацеленность на совершенствование работы;
- достоверность методов;
- предоставление сотрудникам "обратной связи" по результатам оценки.

При выборе системы оценки персонала особое внимание обращается на ее соответствие другим направлениям кадрового менеджмента — системе компенсаций, планированию карьеры, профессиональному обучению и т. д. Для получения точных результатов и качественной обратной связи процедуры оценки должны быть встроены, "вживлены" в текущее управление.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда;
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- обязать лица, проводящие оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсуждать оценку с работником;

-принять решение и вести документацию оценок.

Можно выделить следующие виды оценок:

1) административная оценка, по результатам которой осуществляется: оценка качества и количества работы; изменение содержания выполняемых функций и доработка должностных инструкций (выявление пресечения зон ответственности и наличия зон безответственности);

2) информационная оценка, которая служит поводом для откровенного разговора о проблемах организации, способствует активизации внутреннего соревнования;

3) мотивационная оценка, которая является основой: обоснования изменения в оплате труда; активизации мотивирующих факторов труда; установления целей развития работника (условий дальнейшего карьерного роста).[9]

Составляющие процедуры оценки:

-Объект оценки: деятельность (ее сложность, эффективность, качество, отношение к работе и т. д.); достижение целей, количественные и качественные результаты, индивидуальные показатели и вклад в общие результаты подразделения и организации в целом; качества сотрудника (знания, навыки, черты характера) и степень их выраженности.

-Источники, на которых базируется оценка: документы (характеристики, резюме, бизнес-планы), на основании которых, по мнению специалистов, может быть дана оценка; результаты собеседований (интервью); данные общего и специального тестирования; итоги участия в дискуссиях; результаты деловых и ролевых игр, решения кейсов; отчеты о выполнении рабочих задач или поведении в специальных ситуациях.

- 1) Способы проведения процедуры оценки с использованием сведений, полученных из конкретного источника.
- 2) Критерии оценки.
- 3) Субъекты оценки (кандидат или работник, коллеги работника, его руководители, подчиненные, эксперты).

4) Степень охвата персонала (глобальная или локальная оценка, оценка группы лиц или отдельного сотрудника).

5) Период — регулярные календарные периоды, конкретные календарные периоды, периоды работы в должности или на предприятии.

Периодичность проведения оценки определяется спецификой бизнеса, финансовыми циклами (подведение итогов финансовой деятельности компании) и конкретными функциями сотрудника. Можно оценивать сотрудников ежемесячно, но окончательная оценка в этом случае оценки — например, по результатам обучения, адаптации сотрудника и т. д.

Рекомендуемая периодичность текущей оценки персонала — не реже одного раза в год. При необходимости проводятся дополнительные виды оценки — например, по результатам обучения, адаптации сотрудника и т.д.

Оценка персонала состоит из следующих этапов:

1) подготовительный этап по организации системы оценки, включающий в себя:

- разработку методики оценки и установление стандартов результативности труда по каждому рабочему месту, определение критериев оценки;

- выработку механизма проведения деловой оценки;

- определение состава оценочной комиссии, места. Времени и сроков оценки;

- разработку процедуры обработки результатов оценки и подведения ее итогов;

- определение порядка документационного и технического обеспечения процесса оценки;

- установление порядка консультирования оценочной комиссии со стороны разработчиков методики и экспертов;

2) сбор предварительной информации (индивидуальная, необобщенная оценка сотрудника со стороны субъектов оценки);

- 3) обобщение информации, полученной в результате первичной оценки;
- 4) подготовка оценщиков и оцениваемого к проведению оценочного мероприятия (например, беседы), обсуждение оценки;
- 5) формирование оценочным комитетом экспертного заключения по результатам деловой оценки;
- б) принятие решения и документирование итогов оценки.

Таким образом, эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу (здесь она позволяет снизить текучесть кадров на 90%), внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретает неспособного.[17]

1.2 Современные методики оценки персонала

Перед каждой организацией встает вопрос о выборе того или иного метода оценки персонала, который зависит от задач и корпоративной культуры организации. Методы оценки меняются в зависимости от стадии развития и потребностей организации, использования одновременно несколько методов. При этом методы оценки могут быть индивидуальными и групповыми.

Методы оценки можно разделить на три группы: качественные, количественные, комбинированные методы.

К качественным методам относят: метод анкет, по которому оценщик отмечает в анкете соответствие или несоответствие каждого предложенного утверждения по отношению к оцениваемому сотруднику; методы

биографического описания; деловую характеристику; устный отзыв; метод сравнения с эталоном; оценку на основе дискуссии.

Количественные методы – это все методы, включающие числовую оценку уровня качеств работника. К ним относятся методы:

- шкалирования, предполагающие балльное определение значений показателей, где баллы отражают степень выраженного показателя;

- альтернативного ранжирования, согласно которому по каждому показателю составляются ранжированные ряды сотрудников;

- попарного сравнения (альтернативных характеристик), согласно которому проводится последовательное сравнение по определенному показателю рейтингов сотрудников друг с другом;

- заданного распределения оценок, в соответствии с которым заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам;

- управление по целям, суть которого заключается в предварительном установлении целевых показателей работы и в последующем их сопоставлении с результатами и эффективностью труда работников; на основании этой информации устанавливается вклад каждого сотрудника в достижение целей организации.[6]

Комбинированные методы представляют собой специальные тесты, методы экспертных оценок и другие комбинации качественных и количественных методов.

Традиционно деятельность сотрудников оценивают с нескольких точек зрения — по достигнутым результатам (управление по результатам), по выполнению функций (аттестация деятельности), по профессиональному потенциалу у (личностным и деловым качествам). Каждый из подходов, безусловно, имеет свои сильные и слабые стороны.

К примеру, если оценивать только результаты сотрудника, можно упустить очень важный момент: как был достигнут такой результат — возможно, совершенно неприемлемым, недопустимым идеологией компании способом. Если оценка проводится только с точки зрения качества, можно

упустить из виду цель и смысл выполнения работы. И, наконец, большой профессиональный потенциал - еще не гарантия эффективной работы: при низкой мотивации сотрудник может не использовать свой потенциал в полной мере. Увидеть целостную картину, получить наиболее точную и полную характеристику сотрудника позволяют технологии, объединяющие несколько методов оценки. Ниже, в таблице 1.1, перечислены методы оценки, которые могут быть использованы параллельно.

Таблица 1.1 – Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода
Биографический	Анализ анкетных данных: листка по учету кадров, личных заявлений, автобиографии, документов об образовании, характеристик
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных
Метод инцидентов	Сравниваются только достижения и проступки работников за отчетный период. В целях усовершенствования метода оцениваемые факторы следует ранжировать
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов (с последующей расшифровкой)
Программированный	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов.
Анкетирование	Оценочная анкета представляет собой набор вопросов, на которые должен ответить сотрудник. Специалист, проводящий оценку (оценщик), анализирует наличие или отсутствие указанных черт и отмечает подходящий вариант

Окончание таблицы 1.1

Название метода	Краткое описание метода
Описательный	Оценщик должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения сотрудника, составить список его основных достижений и сильных сторон. Отчет должен опираться на реальные факты
Самооценка	Самоанализ работника по заданным критериям
Метод "360 градусов"	Сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки. Цель метода - получить всестороннюю оценку аттестуемого
Ранжирование	Сравнение между собой работников, оцениваемых по выбранному критерию, их расположение в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)
Сравнение по парам	В группе участников, работающих на аналогичных должностях, сравнивается каждый с каждым, после чего подсчитывается, сколько раз сотрудник оказывался лучшим
Метод сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик делает пометку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Из суммы пометок складывается общий рейтинг анкеты данного работника.
Стандарты исполнения	Метод позволяет оценить, достиг ли сотрудник результата, который считается нормой для данной должности. Способы определения рабочих стандартов: средняя продукция рабочей группы, время выполнения, работы по образцу, экспертное заключение
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением сотрудника в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в стрессовой ситуации)
Деловая игра	Проведение деловой игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям (например, "генератор идей", "организатор", "критик", "эксперт", "делопроизводитель", "наблюдатель" и др.) и оценка способности работы в малой группе
Анализ конкретных ситуаций	Моделирование конкретной производственной ситуации. Задача сотрудника - анализ и подготовка предложений по ее разрешению

Методы оценки должны соответствовать структуре организации, характеру деятельности персонала, целям, стоящим перед оценкой, быть простыми и понятными, предусматривать использование количественных показателей (оптимально 5-6), сочетать письменные и устные задания.[15]

2 Анализ системы оценки персонала на предприятии ГПКК «Краевое АТП»

2.1 Общие характеристики предприятия

Организация «Государственное предприятие Красноярского края «Краевое автотранспортное предприятие»» зарегистрирована 23 сентября 2002 года по адресу 660079, Красноярский край, город Красноярск, улица Парашютная, дом 90.

Компании был присвоен ОГРН 1022401129794 и выдан ИНН 2442002030.

Основным видом деятельности ГПКК «Краевое АТП» является деятельность прочего сухопутного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам.

Компанию возглавляет Ляхов Виктор Викторович.

Компания ГПКК «Краевое АТП» принимала участие в 59 торгах из них выиграла 55. Основным заказчиком является Агентство Государственного Заказа Красноярского Края. В судах организация выиграла 41% процессов в качестве истца и 15% в качестве ответчика, проиграла 25% процессов в качестве истца и 42% в качестве ответчика.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура организации ГПКК «Краевое АТП».

Главной задачей организационной структуры является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Для эффективной работы руководство ГПКК «Краевое АТП» распределяет среди сотрудников все те задачи, которые необходимы для достижения цели предприятия.

Но если существующие задачи не будут делегированы, значит, руководитель должен будет выполнять их сам. Организационная структура

ГПКК «Краевое АТП» построена по линейно-функциональному признаку, специализация данного предприятия построена на определенных действиях, функциях, что создает возможности более глубокого освоения и технической формализации, и ограниченное число работников, что дает возможность сосредоточения каждым на выполняемых им функциях и контроля за их осуществлением, а также способствует быстрой передаче информации.

Рассмотрим функции некоторых отдельных работников ГПКК «Краевое АТП».

Генеральный директор ГПКК «Краевое АТП» координирует деятельность отдела технического контроля, финансово-экономического отдела, делопроизводственного и отдает распоряжения персоналу, решает глобальные организационные вопросы, осуществляет контроль над их прохождением, проводит финансово – экономическую политику компании.

Заместитель генерального директора ГПКК «Краевое АТП» координирует деятельность предприятия, а именно отдела по управлению персоналом, технического отдела, отдела снабжения и сбыта, отдела главного механика. Он контролирует все актуарные процессы в компании. Курирует деятельность отдела главного энергетика и деятельность инженеров. Заместитель генерального директора руководит правовыми процессами организации, разбирается во всех юридических тонкостях.[19]

Главный инженер координирует деятельность сухопутного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам и ремонту.

Функции бухгалтерии ГПКК «Краевое АТП»:

- 1) начисление и выплата заработной платы работникам;
- 2) учет материальных и денежных средств;
- 3) подготовка и сдача отчетности в Налоговый орган, Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ и органы статистики.

В организации четко распределены полномочия и меры ответственности по каждой должности. Каждый понимает, что от него ждут, и кто на него

опирается.

ГПКК «Краевое АТП» имеет самостоятельный баланс, обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, установления цен, привлечения для работы российских и иностранных специалистов, оплаты труда, распределения чистой прибыли, может быть истцом и ответчиком в суде.

ГПКК «Краевое АТП» вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет право пользоваться кредитом в рублях и в иностранной валюте.[13]

ГПКК «Краевое АТП» имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием в соответствии с Уставом, указанием на место нахождения и другой необходимой информацией. Общество может иметь штампы, бланки, удостоверения, эмблему, другие необходимые реквизиты, а так же зарегистрированный в установленном порядке товарный знак (знак обслуживания) и другие средства индивидуализации.

Далее проведем анализ экономических показателей деятельности ГПКК «Краевое АТП» за период с 2014-2016 гг.

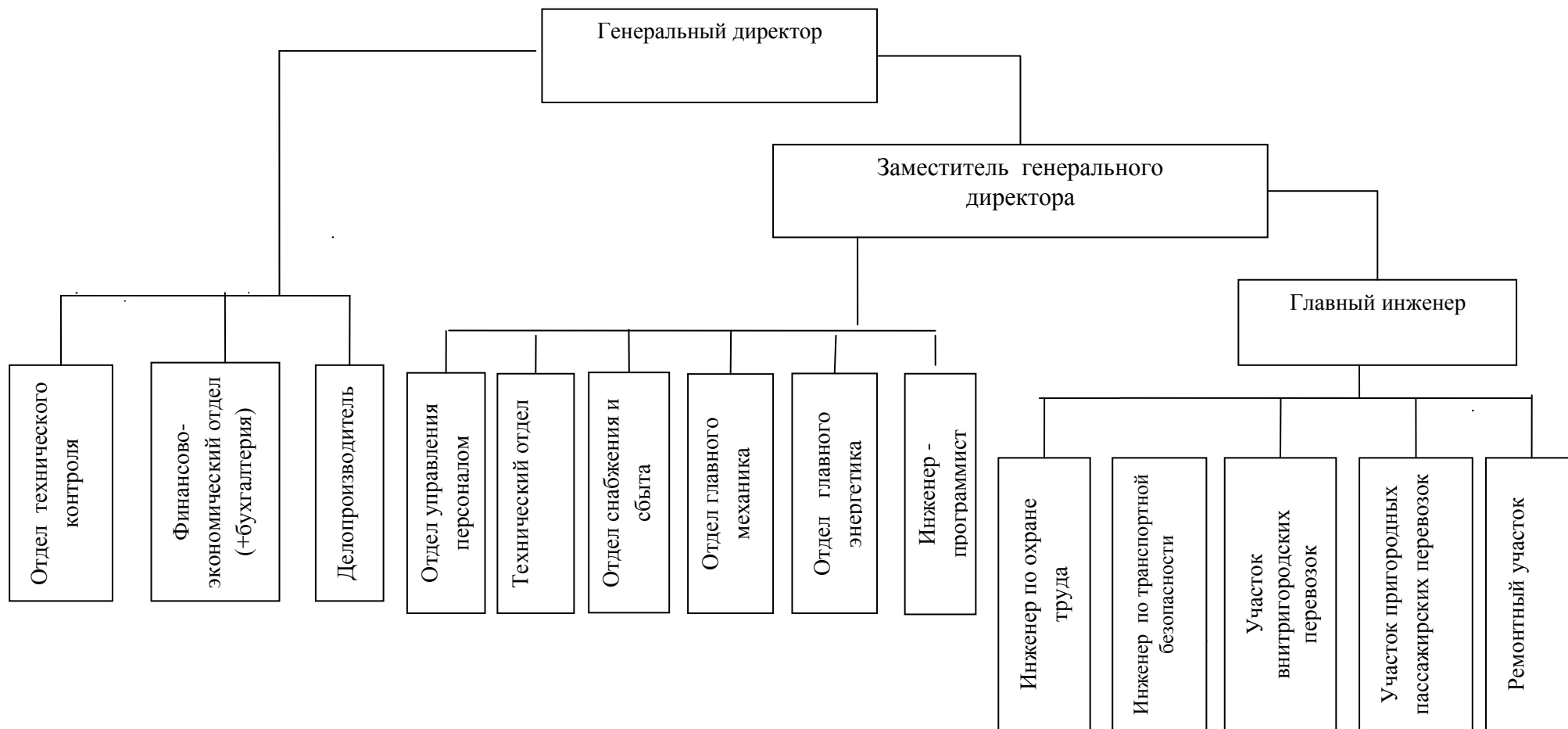


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ГПКК «Краевое АТП»

2.2 Анализ показателей деятельности

Наиболее полное представление о финансово-хозяйственной деятельности организации ГПКК «Краевое АТП» дает анализ его основных экономических показателей, представленный в таблице 2.1.

За 2016 год объем выручки ГПКК «Краевое АТП» увеличился на 39327 тыс. руб. и составил в отчетном периоде 237868 тыс. руб.

Основную долю в объеме выручки занимает основной вид деятельности - деятельность прочего сухопутного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам.[21]

Себестоимость услуг в 2014 году была равна 145132 тыс. руб., в 2015 году произошло её увеличение до 179555 тыс. руб. и в 2016 году она ещё возросла до 221874 тыс. руб. Темпы роста себестоимости опережают темпы роста выручки на 11,9 % в 2016 году по отношению к 2015 году. Причиной роста себестоимости послужило увеличение материальных затрат на ремонт работ – капитальный ремонт электрооборудования и ремонт, техническое обслуживание сухопутного транспорта для пассажирских перевозок.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ГПКК «Краевое АТП» за 2014-2016 гг.

Показатель	Абсолютные величины			Изменения, +/-		Темп роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015-2014 гг	2016-2015 гг	2015/2014 гг	2016/2015 гг
Выручка, тыс. руб.	185797	198541	237868	+12744	+39327	106,86	119,81
Себестоимость, тыс. руб.	145132	179555	221874	+34423	+42319	123,72	123,57
Среднесписочная численность работающих, чел.	100	101	105	+1	+4	101	103,96
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	149219	163318	180589	+14099	+17271	109,45	110,58
Фондоотдача, руб/руб. (ВР/ОС)	1,24	1,21	1,32	-0,03	+0,11	97,58	109,09

Окончание таблицы 2.1

Показатель	Абсолютные величины			Изменения, +,-		Темп роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015-2014 гг	2016-2015 гг	2015/2014 гг	2016/2015 гг
Фонд заработной платы, тыс. руб.	22295	23818	28550	+1523	+4732	106,83	119,87
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб. (ФЗП/Счр/12 м)	18579	19652	22659	+1073	+3007	105,77	115,30
Прибыль	38791	18499	15994	-20292	-2505	47,69	86,46
Чистая прибыль (убыток) тыс. руб.	67575	48629	58076	-18946	9447	71,96	119,43
Рентабельность, % (ПР / выручку x100%)	20,88	9,32	6,72	-11,56	-2,6	44,63	72,10
Рентабельность (работ и услуг) % (ПР / Себ. x100%)	26,73	10,30	7,21	-16,43	-3,09	38,53	70

Численность работников организации ГПКК «Краевое АТП» увеличилась на 1 человека по сравнению с 2014 годом и на 4 человека по сравнению с 2015 годом и составляет 105 человек в 2016 году. Численность с течением времени растет, что указывает на развитие предприятия.

Рост среднемесячной заработной платы меньше роста выручки на 1 работника, тогда как, что говорит о снижении эффективности использования трудовых ресурсов.

Сумма основных средств в отчетном периоде увеличилась на 17271 тыс. руб. и составила 180589 тыс. руб.

Динамика среднегодовой стоимости основных средств (ОС) возрастающая. В 2015 г. произошло увеличение стоимости основных фондов с 149219 тыс. руб. до 163318 тыс. руб. В 2016 г. произошло увеличение стоимости ОС на 17271 тыс. руб.

Показатель рентабельности в исследуемых периодах снижается с 20,88 % в 2014 году до 6,72 % в 2016 году, это говорит о финансовых трудностях исследуемого предприятия ГПКК «Краевое АТП» и о большой себестоимости работ, услуг и затратах на ремонт сухопутного транспорта.

Проведём анализ ликвидности исследуемой организации ГПКК «Краевое

АТП».[10]

На рисунке 2.2 Для оценки ликвидности баланса ГПКК «Краевое АТП» сопоставим итоги по каждой группы активов и пассивов баланса.

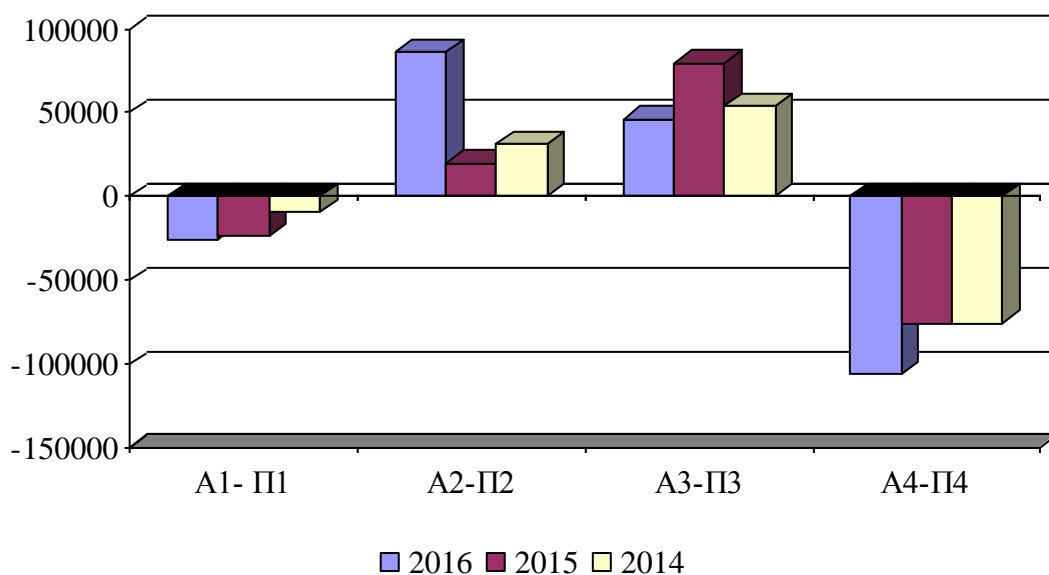


Рисунок 2.2 – Анализ ликвидности баланса ГПКК «Краевое АТП» за 2014-2016 гг.

Для оценки платежеспособности организации ГПКК «Краевое АТП» в краткосрочный период обратимся к показателям, представленным в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Коэффициенты ликвидности ГПКК «Краевое АТП» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Нормативное значение
Исходные данные				
Общая сумма текущих активов	166816	218214	267274	х
Быстрореализуемые активы	41307	56211	88456	х
Наиболее ликвидные активы	5700	1282	3971	х
Краткосрочные пассивы	25041	61157	31249	х
Коэффициенты ликвидности:				
текущей	6,66	3,57	8,55	>2
критической	1,88	0,94	2,96	>1
абсолютной	0,23	0,02	0,13	>0,2

На рисунке 2.3 видно, что в ГПКК «Краевое АТП» коэффициент текущей ликвидности, определяющей в какой мере текущие кредиторские обязательства обеспечиваются текущими активами на начало 2016 года составил 8,55, что соответствует нормативному значению и значительно превосходит его. Для комплексной оценки ликвидности баланса рассчитаем общий показатель ликвидности, вычисляемый по формуле:

$$L=(A1+0,5A2+0,3A3)/(П1+0,5П2+0,3П3)>1, \quad (2.1)$$

где A_i , $П_i$ - итоги соответствующих групп по активу и пассиву

$$L_{2014} = 1,564$$

$$L_{2015} = 1,149$$

$$L_{2016} = 1,459$$

Значение общего показателя ликвидности соответствует нормативному в течение всех трех лет на конец анализируемого периода.

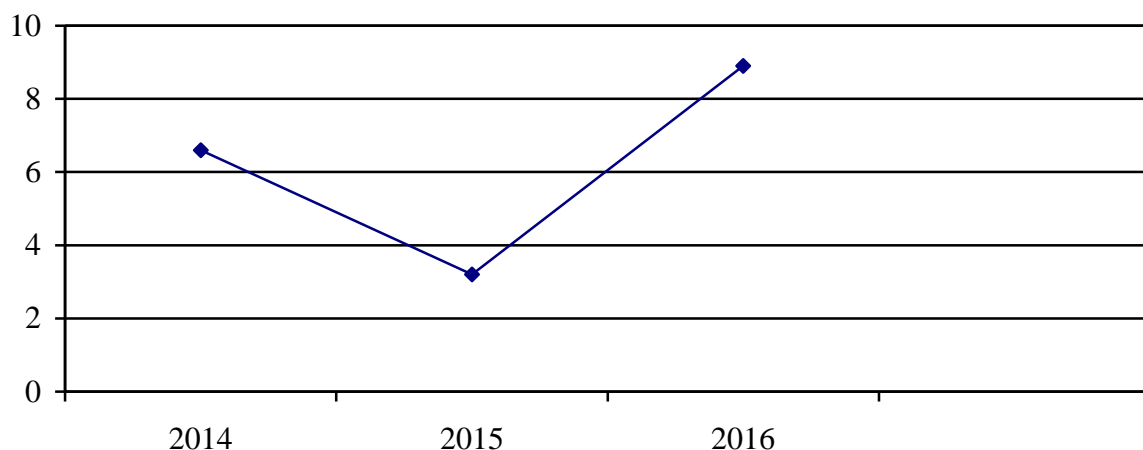


Рисунок 2.3 – Динамика коэффициента текущей ликвидности
ГПКК «Краевое АТП» за 2014-2016 гг.

Однако этот показатель является укрупненным и не учитывает степень ликвидности отдельных элементов оборотного капитала, поэтому инвесторы отдают предпочтение коэффициенту критической ликвидности.

В течение анализируемого периода (2014-2016 гг.) данный показатель соответствует нормативному значению больше единицы, за исключением 2015 года, однако значение коэффициента быстрой ликвидности максимально приближено к нормативному. Это означает, что исследуемое предприятие в случае необходимости может погасить все свои краткосрочные обязательства за счет наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов в начале 2016 г. – 283% своих краткосрочных обязательств.[11]

Наиболее жестким критерием оценки платежеспособности служит коэффициент абсолютной ликвидности. Он показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время. Величина его должна быть не мене 0,2. На анализируемом предприятии его величина в начале 2014 года соответствовала нормативам, однако в 2016 году была ниже минимального уровня.

Определим тип финансового состояния ГПКК «Краевое АТП».

Показатели финансовой устойчивости отражают обеспеченность запасов и затрат источниками их формирования: собственными и заемными.

Финансовую устойчивость организации ГПКК «Краевое АТП» в 2014 и 2016 году можно признать нормальной, так как запасы практически покрываются собственными оборотными средствами.

На рисунке 2.4 показан тип финансовой устойчивости исследуемой организации ГПКК «Краевое АТП».

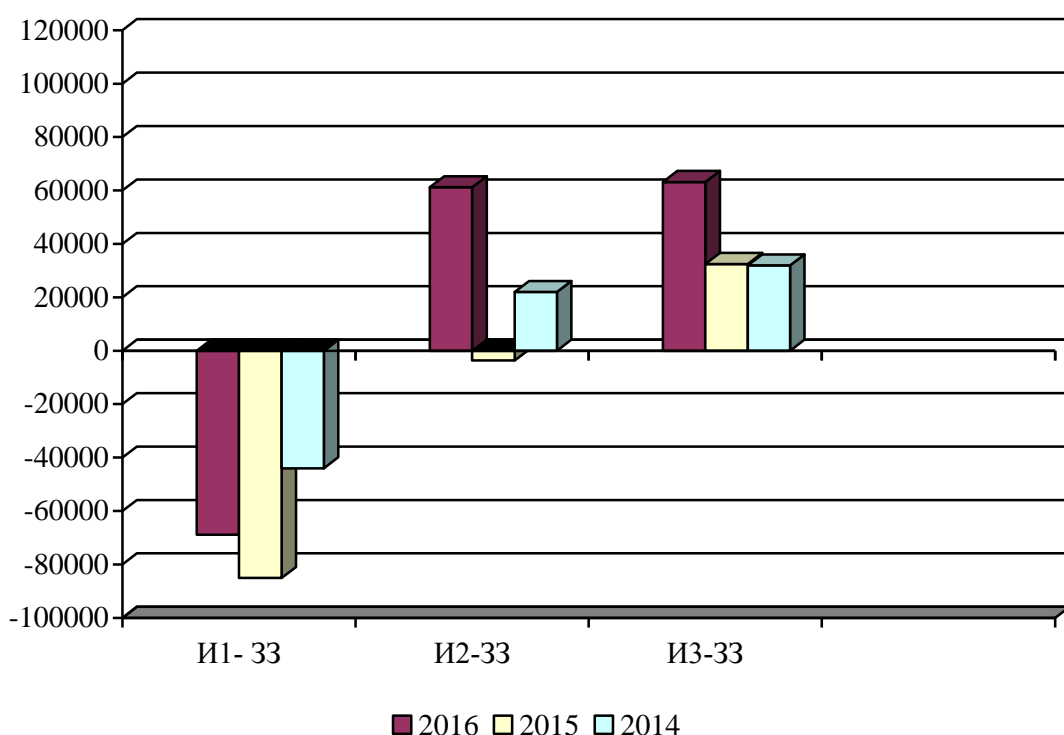


Рисунок 2.4 – Определение типа финансовой ситуации в организации

В 2015 году финансовая устойчивость компании была недостаточна, так как организация ГПКК «Краевое АТП» использует для покрытия запасов собственные и привлеченные источники средств, что характеризует организацию, как успешно функционирующее.

В таблице 2.3, для наиболее объективной оценки произошедших изменений, рассчитаем ряд финансовых коэффициентов, которые характеризуют структуру капитала с позиций платежеспособности и финансовой стабильности развития.[3]

В течение анализируемого периода структуру капитала ГПКК «Краевое АТП» с позиций платежеспособности и финансовой стабильности развития можно признать удовлетворительной, что выражается высокими значениями коэффициентов финансовой независимости, финансовой устойчивости, которые дают основания утверждать, что размер собственных источников, вложенных в основной капитал, достаточен для покрытия обязательств предприятия.

Таблица 2.3 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ГПКК «Краевое АТП» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г	2015 г	2016 г	Нормативное значение
Источники собственных средств, тыс. руб.	238133	266362	304755	х
Долгосрочные кредиты и займы, тыс. руб.	65991	81444	130042	х
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	25041	61157	31249	х
Внеоборотные активы, тыс. руб.	162349	190749	198772	х
Общая сумма текущих активов, тыс. руб.	166816	218214	267274	х
Валюта баланса, тыс. руб.	329165	408963	466046	х
Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб.	75784	75613	105983	х
Коэффициенты				
финансовой независимости $K=СК/Б$	0,72	0,65	0,65	>0,5
финансовой зависимости $K=(ДО+КО)/СК$	0,28	0,35	0,35	<0,5
финансовой устойчивости $K=(СК+ДО)/Б$	0,92	0,85	0,93	>0,75
обеспеченности собственными оборотными средствами $K=(СК-ВА)/ОА$	0,45	0,35	0,40	>0,1
Маневренности $K=(СК-ВА)/СК$	0,32	0,28	0,35	0,2-0,5

Таким образом, несмотря на то, что в целом финансовое состояние организации ГПКК «Краевое АТП» является абсолютно устойчивым, существует проблемы, связанные с неэффективностью основной деятельности.

В конце анализируемого периода себестоимость реализованных работ, услуг превысила выручку, и предприятие имеет снижение прибыли. Для решения этой проблемы необходимо разработать мероприятия либо по увеличению выручки от реализации, либо по снижению себестоимости.

Далее проведем анализ кадрового потенциала организации ГПКК «Краевое АТП».

2.3 Анализ кадрового потенциала

Прежде чем анализировать кадровый потенциал в исследуемой организации ГПКК «Краевое АТП», представим структуру системы управления по основным составляющим. В качестве основных направлений управления персоналом на предприятии рассматриваются административные и экономические методы, социальные отношения и гарантии, которые, в свою очередь, состоят из элементов, представленных в структуре системы управления персоналом ГПКК «Краевое АТП» и отражены на рисунке 2.5.

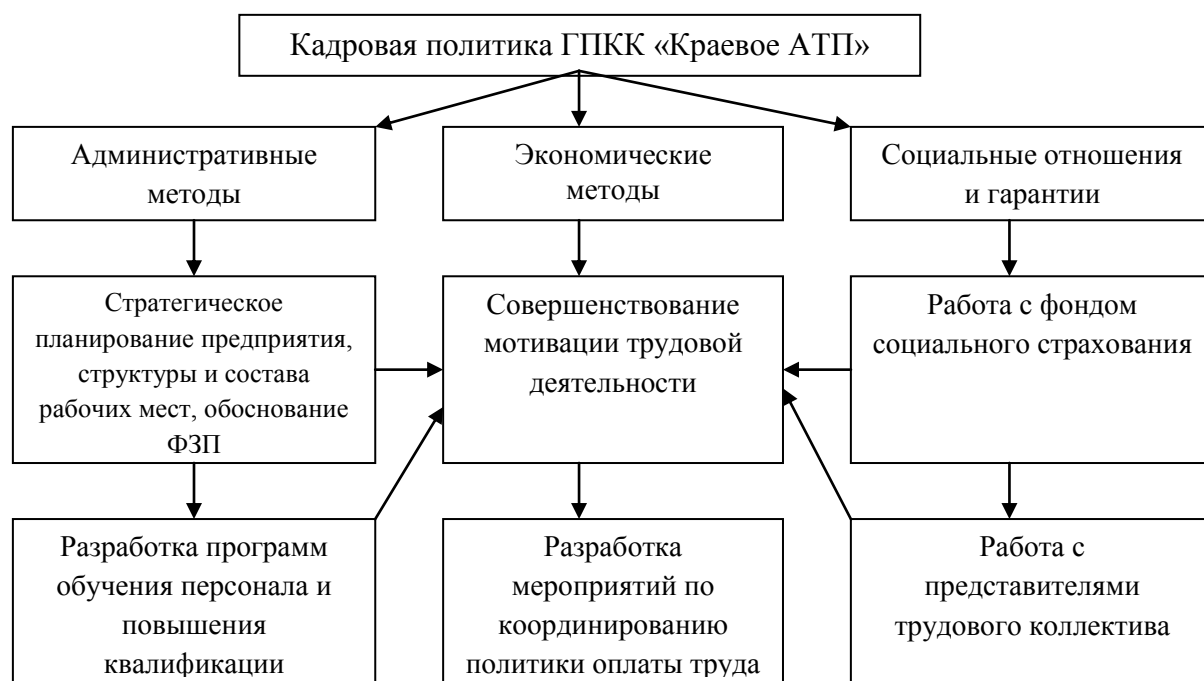


Рисунок 2.5 - Структура системы управления персоналом ГПКК «Краевое АТП»

Существующую кадровую политику организации целесообразно представить через фазы воспроизводства персонала, описанные в таблице 2.4.

Существуют несколько элементов стратегии управления персоналом в организации ГПКК «Краевое АТП»: отбор персонала; оценка персонала; развитие персонала; мотивация персонала.[16]

Таблица 2.4 - Фазы воспроизводства персонала организации ГПКК «Краевое АТП»

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
1. Планирование	1. Планирование расширения штата происходит по мере необходимости 2. Подготовка кадров 3. Поиск источников набора персонала.	1. Планирование распределения кадров не проводится; 2. Прогнозирование соответствия персонала современным требованиям.	1. Разработка схемы продвижения кадров по служебной лестнице; 2. Планирование высвобождения кадров в результате.	1. Разработка планов по обеспечению рационального использования персонала (совмещение должностей); 2. Разработка мероприятий по обеспечению нормальных условий труда.
2. Организация	1. Качественный подбор персонала. 2. Расстановка персонала.	1. Расстановка кадров подготовленных для организации	1. Расстановка кадров на соответствующие рабочие места по рекомендациям. 2. Переподготовки кадров нет, но осуществляется повышения квалификации.	1. Мероприятия, повышающие производительность труда.
3. Мотивация	Отсутствует система мотивации у некоторых работников. Должностные требования осуществляются заключенным договором.			
4. Контроль	1. Определяется соответствие численности кадров соответствующему лимиту.	1. Оценка при наборе кадров. 2. Оценка деятельности каждого работника.	1. Контролирование перераспределения путем выявления факторов, обуславливающих профессиональное соответствие, не проводится.	1. Дальнейшая переподготовка кадров не проводится.

Кадровую службу рассматриваемого предприятия представляет отдел по управлению персоналом ГПКК «Краевое АТП». Основные этапы системы управления персоналом ГПКК «Краевое АТП» представлены на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 - Этапы управления персоналом на предприятии
ГПКК «Краевое АТП»

Целью системы управления персоналом ГПКК «Краевое АТП» является эффективная организация труда и управления для обеспечения наивысшей прибыльности хозяйственной деятельности и развития кадрового потенциала предприятия. Основными фазами воспроизводства являются: формирование персонала, распределение, перераспределение и использование персонала.

Проведем анализ состава кадров организации ГПКК «Краевое АТП» по категориям работающих.

Таблица 2.5 - Обеспеченность кадрами организации ГПКК «Краевое АТП»

Категории работающих	Год				Изменение	
	2015		2016			
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Руководители	10	9,9	11	10,5	1	110,0
Специалисты и служащие	76	75,2	81	77,2	5	112,5
Вспомогательный персонал	15	14,9	13	12,3	-2	86,7
Всего	101	100,0	105	100,0	4	-

Анализ таблицы 2.5 показал, что по сравнению с 2015 годом в отчетном году численность работников выросла на 4 человека.

В структуре младшего вспомогательного персонала произошло увольнение 2-х человек и численность в 2016 году равна 13 человек. Снижение численности обусловлено автоматизацией части процессов оказания услуг.

Приведенные в таблице 2.6 данные отражают возрастной состав работников предприятия ГПКК «Краевое АТП».[20]

Таким образом, наибольшую возрастную группу коллектива предприятия составляют работники в возрасте от 26 до 35 лет - 52 и 62 человек соответственно.

Самая малочисленная группа – это работники в возрасте до и старше 50 лет – 1 и 6 человек соответственно.

Таблица 2.6 - Возрастной состав сотрудников организации ГПКК «Краевое АТП»

Возраст	Численность, чел.		Уд. вес, %		Отклонения	
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.	чел.	%
19 лет	1	2	1,00	1,90	1	+0,90
19-25 лет	28	19	27,72	18,09	-9	-9,63
26-35 лет	52	62	51,48	59,05	+10	+7,57
36-45 лет	16	14	15,84	13,33	-2	-2,51
45-50 лет	3	2	2,97	1,90	-1	-1,07
Старше 50 лет	1	6	0,99	5,73	5	+4,74
Итого	101	105	100,00	100,00	+4	0,00

Рассмотрим уровень образования персонала, работающего на предприятии в таблица 2.7. Анализ данных таблицы 2.7 показал, что

большинство работников предприятия имеют высшее образование, причем доля их растет (с 63,37 % в 2015 году до 63,81 % в 2016 году).

Около 25% работников имеют среднее образование и чуть менее 10% - незаконченное высшее.

Неполное среднее образование имеет младший персонал (доля работников, имеющих данный уровень образования, составляет около 4%, причем их доля снижается).

Таблица 2.7 - Структура персонала организации ГПКК «Краевое АТП» за 2015 – 2016 гг. по уровню образования, %

Уровень образования	Год				Откл. (+;-)	
	2015		2016		чел.	%
	чел.	%	чел.	%		
Неполное среднее	4	3,96	4	3,81	-	-
Среднее	26	25,74	26	24,76	-	-
Незаконченное высшее	7	6,93	8	7,62	+1	0,69
Высшее	64	63,37	67	63,81	+3	0,44
Итого	101	100	105	100	+4	-

Далее проведем анализ стажа работников предприятия по таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Анализ персонала организации ГПКК «Краевое АТП» за 2015 – 2016 гг. по стажу работы

Стаж работы	Год				Откл. (+;-)	
	2015		2016		чел.	%
	чел.	%	чел.	%		
Менее 1 года	5	4,95	5	4,76	-	-0,19
1-2 года	11	10,89	5	4,76	-6	-6,13
2-3 года	31	30,69	11	10,48	-20	-20,21
3-4 года	29	28,71	31	29,52	-3	-0,81
4-5 лет	16	15,84	28	26,67	+12	+10,83
Свыше 5 лет	9	8,92	25	23,81	+16	+14,89
Итого	101	100,00	105	100,00	+4	-

Проведенные расчеты за 2016 год показали, что наибольшее количество персонала ГПКК «Краевое АТП» имеет стаж работы от 2 до 3 лет (31 человек в 2015 году и 11 человек в 2016 году). Количество персонала, имеющего стаж работы от 3 до 4 лет составляет 31 человек в отчетном году, также значительна

по численности группа персонала, имеющего стаж работы 4-5 лет (28 человек).

Стабильность кадров оказывает большое влияние на активность и производительность труда. Проведем анализ движения кадров на исследуемом предприятии. Для анализа рассчитываются следующие показатели: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по увольнению и коэффициент текучести кадров.[12]

Данные для анализа текучести кадров приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ текучести кадров ГПКК «Краевое АТП»

Показатели	Значения		
	2014 год	2015 год	2016 год
Численность работников	98	101	105
Уволено всего	16	23	25
в том числе:			
- по причинам текучести	12	18	15
- в связи с сокращением	4	5	10
Принято	19	27	30
Коэффициент оборота кадров			
- по приёму	19,38	26,73	28,57
- по увольнению	16,32	22,77	23,81
Коэффициент текучести кадров	16,32	22,77	23,81

Коллектив предприятия по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Для анализа изменения численности и состава персонала используются различные показатели.

На исследуемом предприятии ГПКК «Краевое АТП» коэффициент приёма кадров:

- в 2014 году равен 19,38 % ($19 / 98 * 100 \%$),
- в 2015 году 26,73 % ($27 / 101 * 100\%$),
- в 2016 году 28,57 % ($30 / 105 * 100 \%$).

Таким образом, наблюдается снижение данного коэффициента за исследуемый период.

Коэффициент выбытия кадров равен:

- в 2014 году 16,32% ($16 / 98 * 100\%$),

- в 2015 году 22,77% (23 / 101 *100%),

- в 2016 году 23,81% (25 / 105*100%).

Расчет коэффициента текучести кадров. Формула расчета показателя выглядит так:

$$Km = Ky/Чср*100, \quad (2.1)$$

где Km – коэффициент текучести;

Ky – количество уволенных сотрудников;

$Чср$ – среднесписочная численность.

$$2014 \text{ г} = (16 / 98)*100 = 16,32$$

$$2015 \text{ г} = (23/101)*100 = 22,77$$

$$2016 \text{ г} = (25/105)*100 = 23,81$$

За исследуемый период наблюдается тенденция повышения текучести кадров, что отрицательно характеризует деятельность ГПКК «Краевое АТП». По данным таблицы 2.10 видно, что коэффициент текучести кадров в 2016 году вырос на 1,04 по сравнению с 2015 годом и составил 23,81%. Значение коэффициента текучести кадров высокое.

В таблице 2.10 представим динамику количества трудовых кадров, прошедших аттестацию ГПКК «Краевое АТП» за 2014 – 2016 гг. В 2016 г. количество кадров, подлежащих аттестации, увеличилось до 9,8% от общего кадрового состава и составило 49 чел. Следует заметить, что значительный удельный вес среди прошедших аттестацию занимают работники, повысившие свою квалификационную категорию в 2015 и 2016 годах.

На следующий год отделом кадров и подготовки персонала ГПКК «Краевое АТП» разработан календарный план работы аттестационной комиссии, согласно которому аттестации подлежат 13 работников предприятия, из них: 1 руководитель, 7 служащих, 5 рабочих.

Таблица 2.10 – Количество прошедших аттестацию кадров ГПКК «Краевое АТП» за 2014-2016 гг.

Категории аттестуемых работающих	Год						Изменение	
	2014		2015		2016		2015 к 2014	2016 к 2015
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	чел.
Основной вид деятельности, из них:	33	100,0	37	100,0	49	100,0	+4	+12
Руководители отделов	1	3,03	4	10,8	2	4,1	+3	-2
Специалисты и служащие	27	81,81	22	59,5	40	81,6	-5	+18
Вспомогательный персонал	5	15,16	11	29,7	7	14,3	+6	-5
Прошли аттестацию, из них:	25	100,0	29	100,0	36	100,0	+4	+16
- заняли вышестоящую должность	4	16,0	7	24,1	11	30,6	+3	+4
- повысили квалификационную категорию	10	40,0	13	44,8	17	47,2	+3	+4
- подтвердили квалификационную категорию	11	44,0	9	31,1	8	22,2	-3	-1
Не прошли аттестацию	8	-	8	-	13	-	-	+5

Положительным моментом организации управления предприятием является отсутствие значительных задержек при доведении решений руководителя подразделения до подчиненных.

2.4 Анализ системы оценки персонала

Для проведения полноценной оценки управления персоналом организации необходимо провести анализ формирования персонала ГПКК «Краевое АТП» и выявить какими методами, и способами осуществляется формирование и развитие персонала на предприятии.

В исследуемой организации ГПКК «Краевое АТП» большое внимание

уделяется карьерному развитию персонала, а именно развитию индивидуальных профессиональных навыков сотрудников, оценке и аттестации персонала.[1]

Профессиональное развитие основано на выявлении потребностей организации в кадрах и анализе квалификации, опыта и пожеланий самих сотрудников. Организация ГПКК «Краевое АТП» дает возможность развиваться как в рамках текущей профессии, так и в новых сферах деятельности. Такой подход обеспечивает эффективное взаимодействие между персоналом и организацией, когда сотрудник может развиваться в интересующей его области, а ГПКК «Краевое АТП», в свою очередь, имеет возможность наиболее эффективно использовать потенциал сотрудника для решения бизнес-задач.

Процедура оценки персонала в ГПКК «Краевое АТП» формализована, распространяется на все подразделения организации и предназначена для всех сотрудников и руководителей всех уровней.

Цель реализации процедуры оценки персонала в ГПКК «Краевое АТП»:

- 1) Проанализировать результаты деятельности сотрудников за прошедший период.
- 2) Оценить знания и навыки сотрудников.
- 3) Определить план профессионального и карьерного развития.
- 4) Сформировать план деятельности на будущий период и индивидуальные цели для каждого сотрудника.

Предметом оценки являются уровень эффективности деятельности, а также степень развития профессиональных компетенций персонала.

Цикл оценки персонала в ГПКК «Краевое АТП» начинается с момента постановки целей на отчетный период и заканчивается оценкой результатов в конце этого периода. В начале отчетного периода (начало года) руководитель ставит цели сотрудникам своего подразделения в соответствии со стратегией и планами организации. В постановке на следующий год принимают участие все сотрудники. Постановка целей проводится с каждым новым сотрудником,

приходящим в отдел в течение года, чтобы в конце года можно было объективно оценить работу каждого. Цели ставятся каскадным методом: исходя из генеральной цели и стратегических целей, ставятся цели региональным подразделениям и управлениям, затем структурным подразделениям управлений и отделам. На основе целей отдела определяются индивидуальные цели для сотрудников. Цели всех подразделений согласовываются между собой, с тем, чтобы могла быть достигнута генеральная цель. Оттого, насколько качественно будут поставлены цели, зависит результат сотрудника. Сотрудник и руководитель получают по электронной почте уведомление от начальника по работе с персоналом, о начале процедуры постановки целей, которое дает доступ к электронным формам. Руководитель формирует индивидуальные цели для каждого сотрудника, исходя из целей подразделения.

Для каждой поставленной цели руководитель определяет вес исходя из приоритетов. Вес проставляется в процентах, от 0 до 100 с таким расчетом, чтобы сумма по всем целям составляла в итоге 100%. Сотрудник и руководитель во время личной встречи обсуждают цели и предстоящие проекты, согласовывают цели и критерии оценки целей. Во время встречи руководитель и сотрудник должны убедиться в том, что у них единое понимание целей и критериев успешности их выполнения. После окончательного согласования целей руководитель одобряет процедуру постановки целей на HR-портале в определенный срок. Сотрудник распечатывает формы в 3-х экземплярах, ставит в них свою подпись и передает на подпись руководителю. Один экземпляр формы с подписями передается по внутренней почте в Отдел по работе с персоналом. По одному экземпляру форм остаются у сотрудника и руководителя. В течение всего года руководитель подразделения осуществляет мониторинг выполнения задач сотрудником в соответствии с поставленными ему целями и дает обратную связь сотруднику по мере выполнения задач. При необходимости руководитель производит корректировку задач и деятельности подчиненного посредством личных встреч. Изменение и/или корректировка целей отражается в оценочных формах. В

конце года руководитель проводит оценку уровня достижения целей и степени развития компетенций, необходимых для данного уровня должности подчиненного. Уровень развития компетенций влияет на эффективность работы и достижение результата сотрудником.

В процедуре оценки принимают участие:

1) все сотрудники, приступившие к работе в ГПКК «Краевое АТП» до 1 сентября текущего года;

2) сотрудницы, вышедшие из декретного отпуска до 1 сентября текущего года;

3) если сотрудник был переведен в другой отдел после 1 сентября текущего года, то оценку деятельности проводит предыдущий руководитель, а постановку задач – новый.

Результаты оценки деятельности и уровня развития компетенций сотрудников ГПКК «Краевое АТП» являются основой для начальника по работе с персоналом, при принятии решений по пересмотру компенсации и планированию развития и карьеры. Сотрудник и руководитель получают по электронной почте уведомление от начальника по работе с персоналом, о начале ежегодной процедуры оценки и аттестации персонала, которые дают доступ к электронным оценочным формам. При оценке результатов сотрудник и руководитель анализируют, основываясь на фактической информации, уровень достижения поставленных сотруднику целей количественных и/или качественных, основные достижения и ошибки при выполнении целей.[18]

Сотрудник и руководитель ГПКК «Краевое АТП» заполняют оценочные формы, затем назначают дату оценочного интервью. Сотрудник и руководитель встречаются для проведения оценочного интервью, в ходе которого подводятся итоги работы за оцениваемый период, происходит обмен мнениями и согласуются все вопросы, касающиеся деятельности сотрудника.

Во время проведения оценочного собеседования руководитель и работник обсуждают результаты, достигнутые работником за отчетный период; компетенции работника включая факты, подтверждающие их наличие или

отсутствие; факторы, повлиявшие на достигнутые результаты и рабочее поведение.

Во время оценочной встречи взаимодействие осуществляется посредством диалога руководителя и сотрудника ГПКК «Краевое АТП». Руководитель дает обратную связь сотруднику о результатах его работы по достижению целей, выделяет его достижения и слабые стороны деятельности, обозначает возможности профессионального и карьерного развития и обучения. Сотрудник высказывает свои ожидания в отношении взаимодействия с руководителем, дальнейшего профессионального развития.

В результате собеседования руководитель и сотрудник должны прийти к согласию относительно соответствия фактических компетенций и результатов требуемому уровню и согласовать итоговую оценку.[5]

По итогам интервью сотрудник и руководитель вносят необходимые изменения в оценочные формы. В установленные сроки проведения оценки корректировка форм возможна неограниченное число раз. После завершения процедуры формы становятся недоступными для редактирования. Сотрудник печатает формы в 3-х экземплярах, ставит в них свою подпись и передает на подпись руководителю. Также на основании результатов оценки и с учетом желаний и стремлений работника, а также требований бизнеса планируется индивидуальное развитие работника и/или его карьерный план.

Итоговая оценка складывается из оценки профессиональных компетенций, делового поведения и достигнутых результатов и позволяет определить, насколько сотрудник достиг целей, развил навыки и умения. При проставлении общей оценки учитывается количество выполненных задач, их приоритетность и важность, качество работы, влияние выполнения задач на общие результаты подразделения и ГПКК «Краевое АТП».

На основании оценок начальник по работе с персоналом совместно с руководителями подразделений ГПКК «Краевое АТП» принимает решения о:

- 1) зарплате и премировании на основе обзоров рынка труда и с учетом показателей прибыли группы и организации;

2) карьере сотрудника с учетом планов организационного развития и стратегических задач организации;

3) плане развития компетенций сотрудника.

Управленческие решения, принятые по итогам оценки персонала и связанные с изменением должности и/или компенсации сотрудника, согласуются с начальником по работе с персоналом, а именно, предложения по изменению должности или компенсации сотрудников руководитель подразделения направляет директору по персоналу и начальнику отдела.

Исходный этап в процессе формирования персонала - набор и отбор кадров. От того, как проведен набор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Когда предприятию необходимо принять новых работников возникают вопросы: где найти потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся вакансиях. Имеются два возможных источника рабочей силы - внутренний и внешний.

Для принятия решений по отбору претендентов на вакантную должность менеджер по персоналу ГПКК «Краевое АТП» анализирует документы кандидата, требующиеся при подаче заявления о приеме на работу, а затем проводит заключительную беседу.

В системе отбора персонала ГПКК «Краевое АТП» важную роль играет деловая оценка кадров, которая представляет собой установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям рабочего места или должности. Различают два основных вида деловой оценки: оценку кандидатов на вакантную должность и текущую периодическую оценку сотрудников предприятия.

Целью формирования персонала в организации является эффективная организация труда и управления для обеспечения наивысшей прибыльности хозяйственной деятельности и развития кадрового потенциала предприятия.

Итак, основной задачей отдела кадров, формирования и подготовки персонала является обеспечение производства работниками необходимых

специальностей, профессий и квалификации в соответствии с установленной стратегией развития предприятия.[8]

Вывод. В ходе проведенного анализа систем оценки и аттестации персонала в исследуемого предприятия ГПКК «Краевое АТП» был выявлен ряд проблем, объективных и субъективных факторов, которые относятся к недостаткам системы оценки персонала, а именно:

1) Директор ГПКК «Краевое АТП» часто рассматривает оценку своих подчиненных как своего рода отвлечение от выполнения основных обязанностей, дополнительную нагрузку.

2) Некоторые члены администрации ГПКК «Краевое АТП» предпочитают избегать открытой конфронтации с подчиненными и не давать негативную обратную связь. Это приводит к необъективным и расплывчатым оценкам рабочих результатов и может снижать доверие персонала к действенности системы оценки, к ее способности справедливо оценивать достижения работников и к эффективности используемых методов.

3) Сопротивление построению объективной системы оценки работы персонала возникает из-за того, что результаты оценки могут иметь негативные последствия для подчиненных. Для некоторых из оценочно комиссии тяжело выносить приговор для своих сотрудников. На практике в ГПКК «Краевое АТП» из-за преобладания формального подхода возможности оценки и аттестации персонала используются далеко не в полной мере.

4) Не достаточно разработана система аттестации на предприятии.

Таким образом, необходима разработка системы эффективной оценки работы персонала, которая будет наилучшим образом отвечать целям исследуемой организации, ее потребностям и сложившейся в ней организационной культуре.

В следующей главе предложим рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала ГПКК «Краевое АТП».

3 Рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ГПКК «Краевое АТП»

3.1 Общая характеристика предложенных мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала

Автором данной работы, предлагаются мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ГПКК «Краевое АТП», описанные на рисунке 3.1:

- разработать требования к кандидатам, согласно профессиональным стандартам;
- рекомендации по улучшению системы аттестации персонала.



Рисунок 3.1 – Мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ГПКК «Краевое АТП»

В качестве мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ГПКК «Краевое АТП», предлагается разработать требования к кандидатам, согласно профессиональным стандартам

(регламентация процедур подбора, отбора и найма персонала; совершенствование структуры проведения собеседования с использованием нетрадиционных методик оценки кандидатов).

Целесообразность введения регламентов определяется масштабами организации. Регламентация деятельности - это установление однозначных правил поведения в рамках определенной деятельности. Для персонала – это, прежде всего, модели выполнения работ. Можно выделить три способа целенаправленного управления моделями поведения сотрудников в зависимости от жесткости регламентации: правила, нормы и традиции. [14]

Рекомендации состоят в разработке структуры проведения собеседования с использованием нетрадиционных методик оценки кандидатов. Актуальность данной рекомендации состоит в том, что собеседование выполняет две важные функции в процессе подбора персонала:

- оно позволяет работодателю встретиться с кандидатом и завершить статистическую картину, содержащуюся в анкете и результатах телефонных собеседований. Оно даёт более детальное проникновение в поведение кандидата в прошлом и его причины;

- собеседование используется как ценный механизм самоотбора. Оно дает кандидату шанс увидеть организацию, поговорить с ее представителями, узнать больше о работе и вообще собрать воедино достаточно информации, чтобы судить, то ли это место, которое ему нужно.

Тем не менее, у собеседования нет возможных альтернатив. Тесты могут дополнить, но не заменить, выявленное, при собеседовании. Таким образом, в настоящее время наибольший выигрыш может быть получен от попыток найти способы улучшения уровня компетентности интервьюера.

Разработаем проект «Положения о наборе и подборе персонала» – полный перечень пунктов и их расшифровка представлены в Приложение А. Представим сокращённый вариант проекта:

- 1) Общие положения.
- 2) Цели и задачи положения

- 3) Принципы оценки, набора и отбора и найма
- 4) Методы оценки и подбора персонала
- 5) Порядок оценки работника
- 6) Методы оценки и отбора
- 7) Порядок оценки и отбора работника
- 8) Порядок оформления приема работника на работу
- 9) Сферы ответственности за процессы подбора и отбора

Таким образом, разработан проект «Положения об оценке и отборе персонала на 2018 – 2019 гг.».

Далее разработаем личностную спецификацию, которая представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику.

В качестве эталонного образца разработаем личностную спецификацию менеджера по управлению персоналом в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Личностная спецификация менеджера по УП

Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	Основные	Желательные	Противопоказания
Физический облик	Приятная внешность, грамотная устная и письменная речь, опрятность	Всегда чистая одежда, чистые волосы, аккуратность	Неопрятный внешний вид, посторонние запахи, не внятная речь
Достижения (образование, квалификация, опыт)	Средне-специальное образование, опыт от 1 года	Высшее оконченное образование, опыт от 3 лет.	Отсутствие высшего образования и опыта работы
Интеллект	Не стандартное мышление, способность самостоятельно принимать решения и быть в ответе за них	Стандартное мышление	-
Специальные способности	Приветствуется дополнительное психологическое образование, потенциал	Природные способности, быстрая адаптация	-

Окончание таблицы 3.1

Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	Основные	Желательные	Противопоказания
Интересы	Хобби, спорт, творческие интересы, тяга к знаниям и их опробации	Участие в корпоративных выездах, тренингах	Отсутствие интересов
Черты характера	Авторитет, адекватность, амбициозность, ответственность, благоразумность, расчетливость, вежливость, инициативность	Внимательность, деловитость, дисциплинированность, доброжелательность, коммуникабельность	Безответственность, безвольность, неадекватность, невежливость, некоммуникабельность
Внешние условия домашние условия (социально-бытовые условия)	Рабочее место в здании организации, необходимая канцелярия, интернет, бизнес литература	Собственное рабочее место в кабинете	-

Разработаем оперограммы по оценке и подбору персонала на предприятие ГПКК «Краевое АТП».

Оперограмма – документ, устанавливающий последовательность выполнения операции по определенной процедуре с указанием конкретных исполнителей и затрат времени на выполнение каждой операции.

Ниже в таблице 3.2 представлена оперограмма подбора персонала на предприятие ГПКК «Краевое АТП».

Таблица 3.2 – Оперограмма процедуры оценки и подбора персонала на предприятие ГПКК «Краевое АТП»

Алгоритм оценки и подбора персонала	Коммерческий директор	Менеджер по УП	Линейные руководители
1	2	3	4
Планирование потребности в персонале	X	X	X
Анализ внутренних кадровых ресурсов		X	
Анализ внешних источников подбора персонала		X	
Приём заявки		X	
Анализ заявок		X	
Беседа с будущим руководителем кандидата		X	
Поиск кандидатов		X	
Подбор и отбор кандидатов	X	X	X
Приём на работу	X	X	X

Рассмотрим следующую рекомендацию, направленную на изменение структуры собеседования с кандидатами на вакантные должности в ГПКК «Краевое АТП».

Собеседование при приеме на работу имеет решающее значение в процессе подбора кадров. Заключается в оценке, подборе, отборе и найме подходящего человека для работы на основе объективных критериев, которые применяются к кандидату взвешенно и справедливо.[22]

Собеседование преследует две главные цели:

- помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности;
- помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы.

Проведение собеседования в ГПКК «Краевое АТП» - это ключевой момент в процессе оценки персонала. Одним из основных факторов успешности проведения интервью в ГПКК «Краевое АТП» является его продуманная структура. Необходимо четко осознавать цель собеседования и задачи.

Задачи интервью проводимых в ГПКК «Краевое АТП»:

1) установление контакта. На данном этапе определяется дальнейший характер общения с соискателем, поэтому уделяется должное внимание первичному контакту. Менеджер по кадрам ГПКК «Краевое АТП» пытается расположить кандидата к себе, создать благоприятное впечатление о компании, дать возможность кандидату чувствовать себя спокойно. Обговаривается регламент собеседования: сколько времени оно займет, как планируется построить общение. Для установления контакта с собеседником в ГПКК «Краевое АТП» задаётся несколько общих вопросов и фраз;

2) получение полной информации от кандидата. Еще при подготовке к собеседованию, менеджер по кадрам обращает внимание на «белые» пятна в резюме, продумывает интересующие вопросы. Зачастую, важным оказывается не сам ответ на вопрос, а те эмоционально-поведенческие проявления, которые он вызывает;

3) мотивирование кандидата на дальнейшее взаимодействие.

В качестве структуры собеседования в ГПКК «Краевое АТП» используется следующая последовательность:

1) Установление контакта.

2) Рассказ о компании ГПКК «Краевое АТП» и ее деятельности. На этом этапе менеджер по кадрам добивается сразу нескольких важных целей: проявляет вежливость и уважение к кандидату, имеет шанс заинтересовать его работой именно с компанией.

3) Непосредственно интервью.

4) Вопросы кандидата.

5) Окончание. На этом этапе проговаривается ход дальнейших действий, происходит обмен первичной обратной связью, стороны благодарят друг друга за проявленное внимание.

Перед собеседованием в ГПКК «Краевое АТП» менеджер по кадрам, планирует и подготавливается, изучает резюме кандидата, отмечает интересующие факты для проверки, продумывает возможные вопросы.

Чтобы кандидат чувствовал себя комфортно, менеджер по кадрам ГПКК

«Краевое АТП» старается быть доброжелательным и позитивным по отношению к соискателю. Проводит беседу в отдельном помещении, минимизируя сторонние раздражители.

3.2 План внедрения мероприятий

В целях совершенствования системы оценки персонала на предприятии ГПКК «Краевое АТП», в частности улучшения подбора и расстановки кадров, определения уровня их профессиональной подготовки и соответствия работника должности необходимо совершенствовать процесс аттестации.

Аттестация на предприятии ГПКК «Краевое АТП» должна способствовать решению следующих задач:

- объективно оценить профессиональные и личностные качества каждого аттестуемого лица;
- определить профессиональную пригодность, соответствие аттестуемых занимаемым должностям и перспективу их дальнейшего продвижения;
- на основе анализа качества кадрового потенциала выработать направления дальнейшей работы с кадрами по повышению их профессионального мастерства;
- сформировать и уточнить резерв для восполнения руководящих должностей.

Одним из важнейших этапов совершенствования процесса аттестации является обеспечение четкого и продуманного регламента. Для того, что бы все процедуры были понятны и прозрачны необходимо разработать и утвердить методику, порядок, а так же конечные документы обеспечивающие процесс аттестации.[7]

На рисунке 3.2 представлены основные направления совершенствования методического и нормативно-правового обеспечения процесса аттестации. Данные представлены в виде схемы для наглядности восприятия.

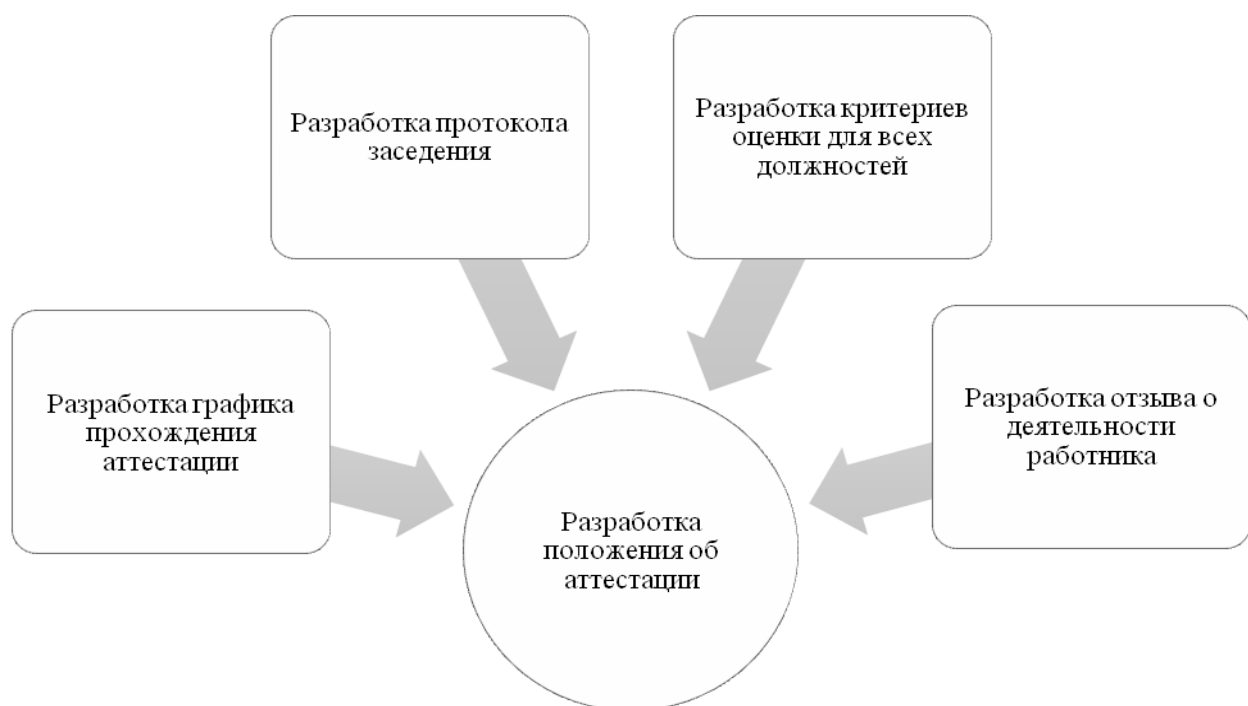


Рисунок 3.2 - Схема методического и нормативно-правового обеспечения процесса аттестации

Представим график проведения аттестации работников на предприятии ГПКК «Краевое АТП» на 2017 год в таблице 3.3.

Таким образом, в соответствии с разработанным графиком, аттестацию пройдут работники предприятия ГПКК «Краевое АТП».

Таблиц 3.3 - График проведения аттестации работников ГПКК «Краевое АТП» на 2017 год

Отдел	Дата аттестации	Дата представления документов в аттестационную комиссию	Ответственный за представление документов в аттестационную комиссию
Бухгалтерия	27.06.17	12.06.17	Главный бухгалтер
Производственный отдел	27.06.17	12.06.17	Старший прораб
Торговый отдел	12.08.17	1.08.17	Старший менеджер по продажам
Служба безопасности	12.09.17	1.05.17	Начальник службы безопасности
Отдел по транспортной обработке грузов	12.11.17	1.11.17	Начальник отдела

Методы аттестации персонала, рекомендованные для использования на предприятии ГПКК «Краевое АТП» представим в таблице 3.4. Аттестационный лист применяемый в исследуемой организации представлен в приложении Б.

Таблица 3.4 - Методы аттестации, рекомендованные для проведения аттестации в ГПКК «Краевое АТП»

Метод	Содержание	Категория работников
Групповая экспертная оценка	Эксперты оценивают аттестуемого по выделенным критериям по определенной шкале (например, пятибалльной). Затем по каждому критерию высчитываются суммарный и средний баллы. Применяется для оценки результатов работы, профессионально важных качеств	Персонал торгового отдела
Экзамен	Аттестуемый отвечает на ряд вопросов в письменной форме. Применяется для оценки профессиональной компетентности	Сотрудники финансового блока, материально-технического отдела, персонал отдела продаж
Моделирование рабочей ситуации	Аттестуемому предлагается принять решение в смоделированной ситуации, типичной для его рабочего места. Применяется для интегрированной оценки профессиональных компетенций	Производственно-промышленный персонал, персонал отдела продаж
Квалификационная работа	Аттестуемый самостоятельно разрабатывает пути решения определенной производственной задачи. Применяется для оценки профессиональной компетентности	Промышленно-производственный персонал
Собеседование	С аттестуемым проводится беседа эксперта(ов). Применяется для выявления профессиональных знаний, умений, навыков	Персонал организации

Аттестационный отчет сотрудника представим в приложении В.

Бланк отчета аттестуемого представлен в приложении Г.

Таким образом, нами была сформирована нормативно-методическая база системы аттестации.

Для успешной реализации совершенствования процесса аттестации специалистов, необходимо разработать план действий ГПКК «Краевое АТП» по аттестации и создать соответствующие условия для успешного ее прохождения. Реализация планов должна повысить эффективность аттестационных мероприятий.

План внедрения программы аттестации можно представить в виде схемы на рисунке 3.3.

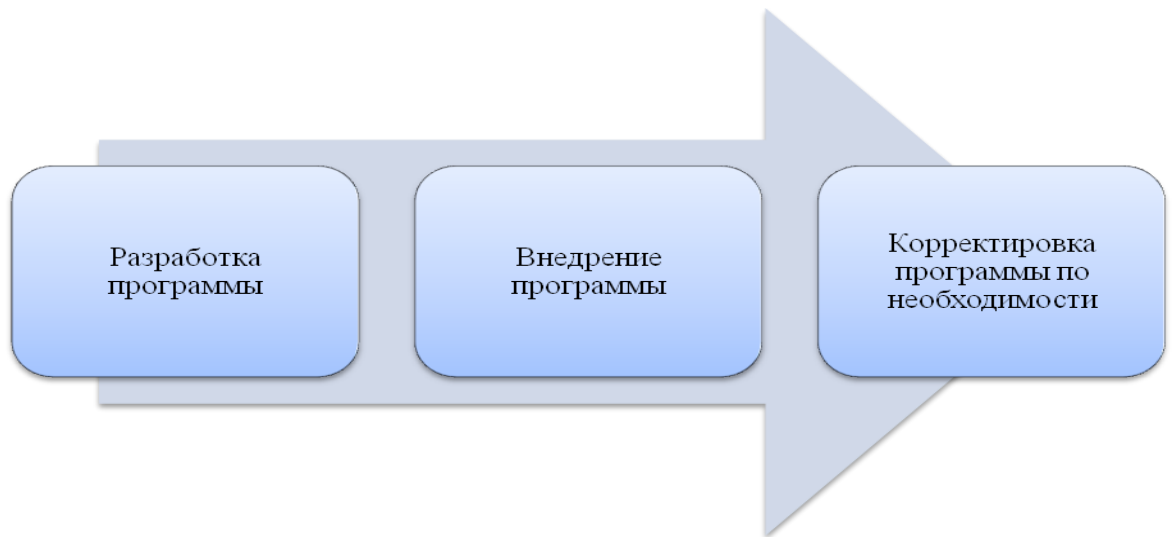


Рисунок 3.3 - План внедрения программы аттестации

Программа должна реализовываться в двух основных направлениях:

- аттестация руководителей;
- аттестация специалистов.

Рассмотрим особенности аттестации для обеих групп.

План аттестации управленческого состава, должен разрабатываться в рамках программ по следующим направлениям:

- программа процедуры профессиональной оценки;
- программа проведения аттестации;
- программа вынесения решения по результатам аттестации.

Соответственно, работник проходит следующие стадии аттестации.

Программы по аттестации должны разрабатываться в рамках данных стадий, указанных на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 - Стадии аттестации управленческого состава
ГПКК «Краевое АТП»

Этап создания программ по «аттестации управленческого состава».

1) Необходимо составить список сотрудников, которые войдут в рабочую группу по разработке и внедрению программ аттестации.

2) Следует описать результаты, которые руководство предприятия планирует достичь вследствие реализации данной программы, а также выработать критерии успешной аттестации.

3) Следует разработать положение об аттестации и необходимые формы отчетности.

4) Следует разработать программу мероприятий, а также перечень лиц, участвующих в процессе аттестации молодого специалиста, их инструктаж, и подготовка (возможно исследование психологических и профессиональных данных).

5) Подготовить комплект печатных материалов.

б) Разработать программу подведения итогов аттестации.

Этап внедрение программ по аттестации управленческого состава.

- необходимо согласование разработанных программ кадровой службы с руководителем ГПКК «Краевое АТП».

- необходимо, чтобы с программой по аттестации были ознакомлены: руководитель ГПКК «Краевое АТП», кадровые служащие, начальники отделов.

Этап Корректировки

С течением времени могут быть изменены принципы, зоны оценки, полномочия, кадровый состав работников ГПКК «Краевое АТП». Поэтому считается, что в случае необходимости разработанные программы по аттестации новичков могут быть дополнены, изменены.

Профессиональный отбор.

Руководитель ГПКК «Краевое АТП» вместе с работниками отдела кадров должны определить те профессионально важные качества, которыми должен обладать претендент на должность (с учетом имеющихся квалификационных требований установленных законодательством).

Профессиональная пригодность рассматривается, как совокупность качеств, свойств человека, предопределяющих успешность формирования пригодности к конкретной деятельности (видам деятельности) и как совокупность сформированных профессиональных знаний, навыков, умений, а также психологических, физиологических и других качеств и свойств обеспечивающих эффективное выполнение профессиональных задач.[5]

Диагностика личностных особенностей должна осуществляться при помощи апробированных и надежных тестовых процедур, имеющих солидную теоретическую базу.

Помимо тестов, эффективным способом исследования личностных качеств остается собеседование со специалистом по кадрам, а так же отзыв вышестоящего руководителя.

Представим разработанные мероприятия детально в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - План разработки мероприятий по аттестации работников ГПКК

«Краевое АТП»

Мероприятие	Детализация	Затраты
Разработать программу профессионального отбора	Определение критериев, которым должен соответствовать специалист; Подготовка инструментария; Согласование Изучение о соответствия утвержденным критериям Заключение о соответствии соискателя утвержденным критериям	Затраты в большей степени касаются времени на разработку программ, их согласование. Материальные затраты незначительны. Кадровые служащие
2.Разработка программы на период аттестации сотрудников	1.Разработка должностных инструкций; 2. Определение критериев успешной аттестации; 3. Разработка мероприятий и подготовка необходимых материалов для сотрудников; 4.Мониторинг адаптированности сотрудников; 5. Решение о продолжении или прекращении трудовой деятельности	самостоятельно способны разработать методики, анкеты, спланировать необходимые процедуры, провести анализ и выработать рекомендации. Все необходимые материалы для этого доступны, и могут быть использованы ими в случае необходимости.
3.Разработка программы для сотрудника после аттестации	1.Разработка мер по развитию профессиональных качеств: - планирование карьеры; - дополнительное обучение; - включение в резерв.	

Таким образом, план внедрения новой системы аттестации персонала ГПКК «Краевое АТП» включает подготовительные мероприятия, организационные и само внедрение новой системы. Подготовительный этап предусмотрен для исключения фактора недовольства и непонимания сотрудниками новой системы аттестации работников.[17]

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию оценки персонала ГПКК «Краевое АТП» дадут значимую отдачу и весомый эффект.

Для оценки эффективности разработанных мероприятий проведем расчет бюджета необходимого для реализации предложенных мероприятий и отобразим в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Бюджет средств необходимых на разработанные мероприятия по

совершенствованию системы оценки персонала для предприятия ГПКК «Краевое АТП»

Мероприятие	Ответственный	Планируемые затраты, руб.
Разработка требований к кандидатам, согласно профессиональным стандартам	Начальник отдела по управлению персоналом, менеджер по кадрам	75 000
Рекомендации по улучшению системы аттестации персонала	Начальник отдела по управлению персоналом, менеджер по кадрам	190 000
Итого		265 000

Таким образом, в бюджет необходимо заложить 265 000 руб. на разработанные мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала предприятия ГПКК «Краевое АТП».

Итак, предложенные мероприятия по совершенствованию оценки персонала и системы аттестации персонала позволят предприятию ГПКК «Краевое АТП» решить ряд проблем:

- усовершенствовать систему аттестации, за счет четко прописанного регламента ее проведения позволит предприятию качественно производить оценку пригодности персонала занимаемым должностям и своевременно предпринимать меры;

- обеспечить замену управленческих должностей соответствующими кадрами;

- за счет эффективной системы оценки персонала обеспечить предприятие квалифицированными специалистами.

К социальным результатам внедрения мероприятий по совершенствованию оценки персонала предприятия ГПКК «Краевое АТП» для работников можно отнести:

- более чёткое распределение обязанностей работников предприятия;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- повышение содержательности труда;
- обоснованное занятие должностей, исключение «устройства и карьерного роста по знакомству».

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.[9]

В таблице 3.7 представлена характеристика основных социально-экономических результатов, которые будут получены после внедрения предложенных мероприятий в деятельность ГПКК «Краевое АТП».

Таблица 3.7 – Характеристика социально-экономических результатов внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала ГПКК «Краевое АТП»

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
1. Развитие персонала	Повышение содержательности труда	Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными профессиями	Рост производительности труда
	Обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой	Снижение уровня текучести	
2. Мотивация поведения персонала	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения	Рост производительности труда
	Обеспечение возможностей личного развития работников	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом	
	Формирование чувства причастности	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения	

Окончание таблицы 3.7

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
3. Социальное развитие	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-психологическим климатом	Рост производительности труда
	Формирование благоприятного социально-психологического климата		
	Улучшение условий домашнего быта		

Экономическая и социальная эффективность имеют принципиальную взаимосвязь: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы.

С другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают, готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Как видим, улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе. Основным экономическим эффектом является рост производительности труда, снижение текучести кадров.[16]

Рост производительности труда должен составить не менее 3 процентов от уровня 2016 года. Основным экономическим эффектом от внедрения проекта также ожидается рост производительности труда в размере 5 процентов от

уровня 2016 года. Положительным экономическим эффектом также является сокращение потерь от текучести кадров.

Таким образом, в третьей главе данной работы были предложены мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала ГПКК «Краевое АТП».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Во второй главе дипломной работы проведен анализ системы оценки персонала на предприятии ГПКК «Краевое АТП».

Организация «Государственное предприятие красноярского края «Краевое автотранспортное предприятие»» зарегистрирована 23 сентября 2002 года по адресу 660079, Красноярский край, город Красноярск, улица Парашютная, дом 90.

Основным видом деятельности ГПКК «Краевое АТП» является деятельность прочего сухопутного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам.

Компания ГПКК «Краевое АТП» принимала участие в 59 торгах из них выиграла 55. Основным заказчиком является Агентство Государственного Заказа Красноярского Края. В судах организация выиграла 41% процессов в качестве истца и 15% в качестве ответчика, проиграла 25% процессов в качестве истца и 42% в качестве ответчика.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации ГПКК «Краевое АТП» показал, что за 2016 год объем выручки ГПКК «Краевое АТП» увеличился на 39327 тыс. руб. и составил в отчетном периоде 237868 тыс. руб.

Основную долю в объеме выручки занимает основной вид деятельности - деятельность прочего сухопутного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам.

Себестоимость услуг в 2014 году была равна 145132 тыс. руб., в 2015 году произошло её увеличение до 179555 тыс. руб. и в 2016 году она ещё возросла до 221874 тыс. руб. Темпы роста себестоимости опережают темпы роста выручки на 11,9 % в 2016 году по отношению к 2015 году. Причиной роста себестоимости послужило увеличение материальных затрат на ремонт работ – капитальный ремонт электрооборудования и ремонт, техническое обслуживание сухопутного транспорта для пассажирских перевозок.

Процесс управления персоналом организации ГПКК «Краевое АТП»

имеет два основных аспекта: функциональный и организационный, в рамках которых и проводился анализ управления персоналом исследуемого организации.

Управление коллективом ГПКК «Краевое АТП» осуществляется на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности.

Кадровая политика в ГПКК «Краевое АТП» формируется руководством и находит выражение в виде административных и моральных норм поведения работников. Суть кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития предприятия.

В ходе проведенного анализа систем оценки и аттестации персонала в исследуемого предприятия ГПКК «Краевое АТП» был выявлен ряд проблем, объективных и субъективных факторов, которые относятся к недостаткам системы оценки персонала, а именно:

1) Директор ГПКК «Краевое АТП» часто рассматривает оценку своих подчиненных как своего рода отвлечение от выполнения основных обязанностей, дополнительную нагрузку.

2) Некоторые члены администрации ГПКК «Краевое АТП» предпочитают избегать открытой конфронтации с подчиненными и не давать негативную обратную связь.

3) Сопротивление построению объективной системы оценки работы персонала возникает из-за того, что результаты оценки могут иметь негативные последствия для подчиненных.

4) Не достаточно разработана система аттестации на предприятии.

Автором данной работы, предлагаются мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ГПКК «Краевое АТП», такие как:

- разработать требования к кандидатам, согласно профессиональным стандартам;

- рекомендации по улучшению системы аттестации персонала.

Улучшение социальных показателей проявится в повышении

удовлетворенности работников ГПКК «Краевое АТП» условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе.

Основным экономическим эффектом является рост производительности труда, снижение текучести кадров на ГПКК «Краевое АТП». Рост производительности труда должен составить не менее 3 процентов от уровня 2016 года. Основным экономическим эффектом от внедрения проекта также ожидается рост производительности труда в размере 5 процентов от уровня 2016 года.

Положительным экономическим эффектом также является сокращение потерь от текучести кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон № 146-ФЗ от 26.11.2001: [принят ГД ФС РФ 01. нояб. 2001 г. : в ред. от 05.05.2014 г. № 124-ФЗ]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации» (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (с последними изменениями от 29.03.2017 г. действующая редакция). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
3. Авшалумова, Р. Мониторинг в развитии карьеры персонала / Р. Авшалумова // Ведомости. - 2016. - № 2. - С. 3-4.
4. Антонова, И.И. Развитие системы управления персоналом / И. И. Антонова // Балтийский гуманитарный журнал. - 2017. - № 2. - С. 51-53.
5. Безлепкина, Е. Современные методы обучения персонала / Е. Безлепкина // Справочник по управлению. - 2016. - № 16. - С. 23-35.
6. Белик, В.Д. Формирование концепции эффективной системы управления персоналом на предприятии / В. Д. Белик// Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2017. - № 2. - С. 11-14.
7. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / Н.П. Беляцкий. - Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2015. – 348 с.
8. Борисенко, Н. С. Методика реализации компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации / Н. С. Борисенко // Научный интернет-журнал «Мир науки» - 2016. - №12. – С. 12-15.
9. Буторина, А.А. Изменение труда как фактор совершенствования системы управления персоналом в современной организации /А.А. Буторина, И.Ф. Албеговой // Социальная работа: история, теория и технологии. - 2016.- № 10 – С. 35 – 38.
10. Ганихина, Д. Ю. Оценка профессиональной компетенции / Д Ю. Ганихина // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - №1. - С. 12-15.
11. Герш, М.В. Современные методы обучения персонала / М. В. Герш // Предпринимательство и право. - 2016. - № 23. - С. 45-47.
12. Дайнека, А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Дайнека. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 292 с.
13. Дауни, М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей: пер. с англ. / М. Дауни. – Москва: Добрая книга, 2013. - 288с.
14. Демушина, О.Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации / О. Н. Демушина// Азимут научных исследований: педагогика и психология. - 2017. - № 1. - С. 65-70.
15. Десслер, Г.П. Управление персоналом / Г.П. Десслер. - Москва:»БИНOM» 2014. – 341 с.
16. Дятлов, В.А. Управление персоналом на предприятии/ В.А. Дятлов. - Москва: «Издательство ПРИОР». 2014. – 369 с.

- 17.Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2015. - 604 с.
- 18.Зайцев, Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.Г. Зайцев. - Санкт-Петербург. : Северо-Запад, 2013. - 310 с.
- 19.Иванова, Т.Н. Оценка персоналом эффективности корпоративного обучения / Т. Н. Иванова // Балтийский гуманитарный журнал. - 2017. - № 2. - С. 14-19.
- 20.Калюжная, Н. В. Разработка модели компетенций организации. / Н. В. Калюжная // Международный научный журнал «Молодой учёный». - 2016. - № 6. - С. 44-47.
- 21.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие 2-е изд./ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: КноРус, 2014. - 360 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер. - 4- е изд. - Санкт-Петербург, Питер Ком, 2015. – 689 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Проект «Положения о наборе и подборе персонала»

Разработаем проект Положения о наборе и подборе персонала.

1. Общие положения.

1.1. Главной ценностью предприятия являются люди. Всегда лучшие, высокопрофессиональные сотрудники, мотивированные для достижения целей, во всей организации.

1.2. Мы нанимаем лучших людей, качественно и эффективно вводим их в бизнес.

1.3. Мы нанимаем людей, опираясь на потенциал и личностные качества, теоретическую подготовку и нацеленность на достижение результата, соответствие нашему пониманию Корпоративной культуры.

1.4. Предыдущий опыт работы не приоритетен, родственные и личные связи значения не имеют.

1.5. Никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

1.6. Не являются дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, а также ограничение прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом, либо обусловлены особой заботой государства и предприятия о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите.

1.7. Менеджер по управлению персоналом, проводящий набор и отбор

Продолжение приложения А

сотрудников, в обязательном порядке проходят необходимые тренинги по набору и отбору персонала и владеют навыками планирования набора и проведения интервью.

1.8. Решение о найме принимается менеджером по управлению персоналом и коммерческим директором, участвующими в процедуре отбора. В случае отсутствия единогласного решения кандидат отклоняется.

1.9. Менеджер предприятия, принимающий решение о найме, несет ответственность за соответствие сотрудника критериям отбора и культуре предприятия.

2. Цели и задачи положения

Цель и задачи настоящего Положения – регламентация процесса набора и отбора персонала, определение сроков действия, персонализация ответственности Менеджера по управлению персоналом предприятия в части выполнения Кадровой политики предприятия для реализации целей предприятия.

3. Принципы набора и отбора

1. Обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, навыки, стаж, опыт, в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние).

2. Равный доступ любого человека в организацию, чьи способности и профессиональная подготовка соответствуют требованиям должности.

3. Ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека, поиск не идеальных кандидатов, которых как таковых не существует, а наиболее подходящих для данной должности.

4. Ориентация на наиболее квалифицированные кадры (хороший специалист, сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем этого требует рабочее место.

5. Отказ в приеме новым работникам независимо от квалификации и

Продолжение приложения А

личных качеств, если потребности в них нет.

6. Профессиональный отбор кандидатов должен включать в комплексе элементы социологического психологического и медицинского отбора.

7. Необходимо сочетать отбор и консультирование по профессиональному развитию личности.

8. Соблюдение Законодательных норм и этических принципов привлечения и отбора персонала.

4. Методы отбора

4.1. Предварительная отборочная беседа. Работа может быть организована различными способами. Чаще всего с кандидатом беседует специалист отдела кадров. При этом на предприятиях применяются некоторые общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств.

4.2. Заявление бланка анкеты и автобиографической анкеты. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора. Анкета должна составляться отдельно для каждого типа работы и организации.

4.3. Беседа по найму. Цель беседы по найму - рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Происходит обмен информацией в форме вопросов и ответов. Лучше всего заранее подготовить список вопросов, в дальнейшем можно от списка отклоняться, а можно идти строго по списку.

4.4. Тесты по найму. Это один из тех методов, которые облегчают принятие решения по отбору. Тест - средство, которое измеряет какой-либо показатель человека.

4.5. Проверка отзывов и рекомендаций. При подаче заявлений о приеме

Продолжение приложения А

на работу кандидаты могут предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Их желательно проверить. Это может стать одним из наиболее объективных типов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте.

4.6. Медицинский осмотр. Причины для проведения медицинского обследования следующие:

- 1) в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсаций необходимо знание физического состояния заявителя на момент найма;
- 2) необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней;
- 3) необходимо определить, может ли заявитель физически выполнять предлагаемую работу.

5. Методы подбора

При подборе персонала извне могут использоваться: публикация объявлений, организация ярмарки вакансий, услуги различных агентств по найму и т.д.

Размещение объявлений в СМИ. Объявления о вакансиях публикуются для привлечения ищущих работу. Наиболее распространенной является публикация в газетах объявлений типа «Требуются...». Для публикации подобных объявлений можно использовать также специальные издания, доски для объявлений, передачи по радио и ТВ и т.д.

Кадровые агентства. В последнее время очень активно действуют Государственная служба занятости, но наряду с ней создаются и частные агентства по найму. Это достаточно эффективный способ набора персонала, так как сразу же идет отбор по профессиональным качествам.

Набор в учебных заведениях. Используя этот метод, организация посылает в учебные заведения работника, называемого «вербовщик», который проводит беседы с кандидатами, одновременно описывая им жизнь своей организации.

Продолжение приложения А

После предварительных бесед вербовщик предлагает выбранным кандидатам нанести визит на фирмы в более позднее время. Далее со студентом идет такая же работа, как и с обычными кандидатами.

5.1. Привлечение кандидатов. Менеджер по работе с персоналом, либо сотрудник, выполняющий его обязанности (специалист отдела кадров) составляет и подает объявления о конкурсном наборе в соответствии с заявками линейных менеджеров, используя на каждую должность определенные приоритетные источники набора - СМИ, КА, БТ, Internet, расклейка объявлений и др. (не менее 3-х). Необходимость повторного объявления определяется линейным менеджером исходя из сложности вакансии для заполнения и результатов первых туров отбора. Специалист ОК предоставляет кандидатам по телефону минимальную информацию по интересующей должности. Более подробная информация предоставляется при собеседовании.

5.2. Сроки подачи объявлений: объявление составляется и подается в источники набора в течение 2-го дня со времени подачи заявки на набор персонала; объявление выходит не позднее 7-9 дней со дня подачи заявки на набор персонала; дата выхода повторного объявления определяется исходя из возможностей источника.

6. Порядок подбора работника

6.1. Заявка на подбор персонала. Заявка на набор персонала поступает менеджеру по персоналу с прописанными критериями отбора кандидатов и сроком закрытия вакансии. Заявка может быть плановая - на месяц (квартал) и внеплановая при открывшейся вакансии.

6.2. Рекомендации и проверка на лояльность к закону.

На кандидатов, прошедших первое, собеседование Менеджер по работе с персоналом собирает рекомендации с предыдущих мест работы в течение 3-х дней. В то же время, проводится проверка кандидата на лояльность к закону.

7. Порядок оценки работника

Продолжение приложения А

7.1. Анкетирование. Анкету кандидату выдает менеджер по управлению персоналом, оказывает помощь в заполнении и контролирует полноту заполнения анкеты. Менеджер по работе с персоналом проводит отсев заполненных анкет кандидатов по грамотности заполнения и минимальным критериям отбора. По согласованию с коммерческим директором критерии отбора могут корректироваться. Анкета выходит в следующий тур отбора при условии совпадения не менее 80% анкетных данных минимальным критериям отбора. Менеджер по управлению персоналом в 2-дневный срок сообщает по телефону результаты анкетирования кандидатам, вышедшим в следующий тур отбора. Отобранные кандидаты приглашаются на тестирование или собеседование (для должностей, не подлежащих тестированию). При отрицательном результате кандидат не информируется.

7.2. Тестирование. Кандидаты, прошедшие анкетирование и подлежащие тестированию, приглашаются для прохождения профессионального тестирования. Тестирование организует Менеджер по работе с персоналом с привлечением коммерческого директора для профессиональной оценки результатов. Для должностей, связанных с использованием ПК, тест на знание компьютера проводит максимально квалифицированный сотрудник в данном подразделении, который несет персональную ответственность за соблюдение адекватных условий тестирования. По результатам тестирования кандидаты, прошедшие тесты, приглашаются специалистом ОК на собеседование с линейным менеджером. Кандидаты, не прошедшие тестирование, не оповещаются.

7.3. Собеседования. По итогам предварительного отбора (анкетирование, тестирование) остаются не менее 5-ти кандидатов на каждую вакансию, которых Менеджер по работе с персоналом приглашает на первичное собеседование в заранее определенный день. В случае собеседования на менеджерскую или ключевую вакансию, участие Менеджера по работе с

Продолжение приложения А

персоналом, либо Директора по работе с персоналом Компании обязательно. Собеседование проводится по жестким критериям отбора. По окончании собеседования, каждый интервьюер обязательно заполняет оценочный лист, где указывает результаты проведенного собеседования. После собеседования линейный менеджер предоставляет менеджеру по управлению персоналом данные по кандидатам с ФИО и результатом собеседования:

- а) для приглашения на повторное собеседование,
- б) для занесения в базу данных,
- в) для отказа.

Менеджер по управлению персоналом информирует кандидатов о дате и месте повторного собеседования.

По итогам первого собеседования остается не менее 3-х кандидатов на повторное собеседование. Его проводит менеджер по управлению персоналом, выявляя лучшего кандидата. Необходимое количество собеседований для каждой вакансии определяет менеджер по управлению персоналом.

После каждого собеседования заполняется оценочный лист и интервьюер предоставляет менеджеру по управлению персоналом ФИО кандидатов и результаты собеседований:

- а) для приглашения на последующее собеседование,
- б) для занесения в базу данных,
- в) для отказа.

Менеджер по управлению персоналом информирует кандидатов о дате и месте последующего собеседования.

8. Порядок оформления приема работника на работу

8.1. Предложение работы. По результатам собеседований решение о найме или отнесении в базу данных кандидатов принимается единогласно менеджером по управлению персоналом и коммерческим директором, участвующими в собеседовании на данную вакансию. На последнее

Продолжение приложения А

собеседование вызывается лучший кандидат, где коммерческий директор уточняет детали и делает предложение о работе. Новому сотруднику сообщается предполагаемая дата выхода на стажировку и список документов необходимых для оформления на работу. На стажировку выходит только полностью оформленный кандидат. Предложение о работе может быть сделано только в случае соблюдения всех условий, перечисленных в п.п. 6 и 7.

8.2. База данных кандидатов. По итогам собеседований, с кандидатом, относимым в базу данных, Менеджер, по работе с персоналом обговаривает возможность рассмотрения предложения работы от Компании по истечению длительного (от месяца и далее) срока. База данных формируется по должностям. Доступ к базе имеют Менеджер по работе с персоналом, коммерческий директор.

8.3. Разглашение информации, полученной на собеседовании, обсуждение достоинств и недостатков кандидатов с лицами, не принимающими участие в отборе и не выступающими экспертами, не допускается.

8.4.Сроки предоставления заявки на набор персонала за 28 календарных дней до планируемой даты закрытия вакансии, не включая 10-14 календарных дней тренингов и стажировок; за 45 календарных дней до планируемой даты закрытия вакансии при открытии нового направления бизнеса (массовый набор), не включая 10-14 календарных дней тренингов и стажировок.

8.5. Сроки анкетирования: сбор анкет до 7-ми полных календарных дней после выхода 1-го объявления; отсеивание анкет - раз в 2 дня; оповещение кандидатов, прошедших анкетирование, в 2-дневный срок.

8.6. Профессиональное тестирование: на 8-9-ый день после выхода 1-го объявления, далее по мере накопления анкет; приглашение на собеседование кандидатов, прошедших тестирование, в течение одного дня.

8.7. Собеседования: первое собеседование проводится не позднее 14-18 дней после подачи заявки о наборе; последующие по усмотрению менеджера по

Окончание приложения А

управлению персоналом, но не позднее 3-х дней после предыдущего собеседования.

8.8. Рекомендации и проверка на лояльность к закону: рекомендации с предыдущего места работы собираются в течение 3-х дней после первого собеседования; подача сведений на проверку лояльности к закону в течение 3-х дней после первого собеседования.

8.9. Стажировка. 7-14 календарных дней после оформления на работу.

9. Сферы ответственности за процессы набора и отбора

9.1. Сфера ответственности коммерческого директора:

- 1) планирование набора в отделе;
- 2) подача заявки на набор персонала;
- 3) проведение собеседований;
- 4) окончательное решение по кандидату;
- 5) предложение работы;
- 6) визуальное и электронное представление команде;
- 7) вывод на стажировку.

9.2. Сфера ответственности менеджера по управлению персоналом:

- 1) постановка системы набора;
- 2) обучение менеджеров;
- 3) организация потока кандидатов;
- 4) составление и подача объявлений в СМИ и информация о вакансиях в другие источники набора;
- 5) контроль стоимости набора, ежеквартальное планирование бюджета набора;
- 6) анкетирование и скрининг по анкетам (первичный отбор);
- 7) организация тестирования и собеседований;
- 8) сбор рекомендаций и проверка на лояльность к закону и отказ не прошедшим отбор;

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Образование _____

3. Специальность _____

4. Ученая степень, ученое звание _____

5. Общий трудовой стаж _____

(в том числе по специальности)

6. Занимаемая должность на момент аттестации

7. Результаты голосования и рекомендации аттестационной комиссии

Председатель аттестационной
комиссии

(подпись)

(расшифровка)

Члены комиссии

(подпись)

(расшифровка)

(подпись)

(расшифровка)

Дата “ _____ ” _____ года

С аттестационным листом ознакомлен (а): _____

(подпись аттестованного)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Аттестационный отчет сотрудника

“ ___ ” _____ 20 __ г.

Раздел 1. Общие сведения

(заполняется отделом по работе с персоналом)

Ф.И.О. _____

Отдел: _____

Должность: _____

Стаж работы в организации: _____

Сведения о поощрениях: _____

Сведения о взысканиях: _____

Отсутствие на рабочем месте (больничные листы, адм. отпуска и т. п.) ___ дней

Количество опозданий: _____

Дата проведения последней аттестации: _____

“ ___ ” _____ 20 __ г.

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника) _____

Раздел 2. Оценка деловых качеств аттестуемого сотрудника

(заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, Вам предлагается оценить себя по семибалльной шкале по предлагаемому ниже перечню деловых качеств:

1 – неудовлетворительно;

2 – недостаточно;

3 – достаточно;

4 – удовлетворительно;

5 – хорошо;

6 – очень хорошо;

7 – отлично.

Оценка (1–7)

Комментарии руководителя

Продолжение приложения В

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

Раздел 3. Достижения в работе

(заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, просим Вас указать от 1 до 5 основных, на Ваш взгляд, достижений в работе с момента последней аттестации (за период (год)).

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

Раздел 4. Цели

(заполняется аттестуемым сотрудником совместно с непосредственным руководителем)

Уважаемый сотрудник, просим Вас указать от 1 до 5 основных целей в работе, которые Вы ставите перед собой на последующий период (год) с момента данной аттестации.

1. _____

2. _____

3. _____

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

Раздел 5. Обучение и развитие

Обучение и развитие

(заполняется аттестуемым сотрудником)

Продолжение приложения В

Название учебного курса	Организация, проводившая обучения (форма обучения)	Дата обучения

Обучение (повышение квалификации)

(заполняется отделом по работе с персоналом)

Уважаемый сотрудник, пожалуйста, укажите профессиональные навыки и деловые качества, которые, по Вашему мнению, Вам необходимо развивать для достижения поставленных перед собой целей и более эффективной работы в фирме. Какое обучение Вы бы хотели пройти в ближайшее время? _____

Раздел 6. Дополнительные вопросы

(заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, просим Вас ответить на вопросы

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

Как высокую

Как среднюю

Как низкую (укажите, в чем видите причины)

2. Готовы ли Вы к расширению круга выполняемых задач?

Да (каких именно, в рамках Вашей профессиональной деятельности)

Нет

3. Укажите, пожалуйста, какие цели в развитии собственной карьеры Вы ставите перед собой на предстоящий год?

Стать руководителем подразделения (проекта, направления) (укажите какого)

Перевестись в другой отдел (укажите какой)

Окончить курсы, получить сертификаты (дипломы) (укажите какие)

Добиться повышения уровня заработной платы на _____ %

Продолжение приложения В

Другое (укажите)

4. Если бы у Вас была возможность, то согласились бы Вы на стажировку в другом подразделении фирмы?

Да (в каком)

Нет

5. Способны ли Вы управлять коллективом?

Да (обоснуйте)

Нет

6. Занимались ли Вы самообразованием в течение последнего квартала?

Да (перечислите специальную литературу, который Вы пользовались)

Нет

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

Раздел 7. Заключение

(заполняется руководством подразделения)

Оценка по критериям

(заполняется непосредственным руководителем)

Уважаемый руководитель, просим Вас оценить по семибалльной шкале следующие качества аттестуемого сотрудника:

1 – неудовлетворительно;

2 – недостаточно;

3 – достаточно;

4 – удовлетворительно;

5 – хорошо;

6 – очень хорошо;

7 – отлично.

Окончание приложения В

Критерии	Оценка (1–7)
Целеустремленность	
Способность к творчеству	
Своевременность выполнения заданий	
Отношение к Миссии и ценностям компании	
Этика поведения и деловое общение с коллегами	
Требовательность к себе	
Новаторство	
Работоспособность	

Комментарии к отчету

(заполняется отделом по работе с персоналом)

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

Комментарии руководителя

(заполняется руководителем отдела, если непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника является руководитель группы)

Лица, заполнявшие отчет

(заполняется отделом по работе с персоналом) _____

Раздел 8. Вспомогательная информация

(заполняется отделом по работе с персоналом)

Дата выдачи аттестационного отчета: _____

Дата заполнения аттестационного отчета: _____

Непосредственный руководитель: _____

Начальник отдела: _____

Руководитель службы: _____

Отдел по работе с персоналом: _____

Благодарим за сотрудничество

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бланк оценки

Фамилия И.О. _____

№п/п	Качество	Отрицательно		Нейтрально	Положительно		
		А	Б	В	Г	Д	
1	Идеология, моральные качества						
1.1	Лояльность компании						
1.2	Честность, порядочность						
1.3	Разделение ценностей фирмы						
1.4	Склонность к командной работе						
2	Личные и деловые качества						
2.1	Отношение к делу, работоспособность						
2.2	Продуктивность						
2.3	Ответственность						
2.4	Приоритеты						
2.5	Адекватность						
2.6	Самостоятельность						
2.7	Отношения с окружающими						
3	Интеллектуальные качества, профессионализм						
3.1	Способность выражать мысли						
3.2	Экономическое мышление						
3.3	Интеллектуальный потенциал						
3.4	Квалификация						
4	Управленческие качества, руководство возглавляемым коллективом						
4.1	Лидерские качества						
4.2	Административные способности						
4.3	Подбор и расстановка персонала						
4.4	Состояние дел в возглавляемом коллективе						

Интегральная оценка должностного соответствия	Интегральная оценка потенциала делового и личного роста
а) По ряду качеств не соответствует занимаемой должности	А) Явно достиг своего «потолка», вряд ли способен на большее
б) Занимаемой должности соответствует	Б) Вероятно, потенциал роста есть при определенных условиях
в) Может занимать более ответственную должность и выполнять более сложные задачи	В) Явно есть потенциал и возможности для роста

Продолжение приложения Г

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

№п /п	Качество	Отрицательно		Нейтрально	Положительно	
		А	Б	В	Г	Д
1	Моральные качества					
1.1	Лояльность предприятия	Вызывает серьезные сомнения: явно не доволен или «смотрит на сторону»	Человек, явно ставящий личные цели выше всего: лоялен, пока ему это выгодно	Нет проявлений нелояльности предприятию	Лояльность не вызывает сомнений	Абсолютно и несомненно «свой человек»
1.2	Честность, личная порядочность	Ряд поступков заставляет сомневаться в честности	Человек достаточно порядочный, но в отдельных случаях может лукавить, искажать или скрывать факты	Нет явных проявлений нечестности, непорядочности	Честности и порядочность не вызывают сомнений	Полная честность и порядочность подтверждены многочисленными фактами
1.3	Разделение ценностей фирмы	Ряд поступков заставляет сомневаться в том, что человек разделяет ценности предприятия	Человек «себе на уме», трудно понять, насколько разделяет ценности предприятия	Нет оснований сомневаться в том, что человек разделяет ценности предприятия	Разделяет ценности предприятия	Является одним из главных носителей и проводников ценностей предприятия
1.4	Склонность к командной работе	Ярко выраженный индивидуалист; все вопросы пытается решать, прежде всего, в собственных интересах; склонен к интригам и политиканству	Не склонен к открытому общению с коллегами в интересах общего дела; стремится к «кулуарным договоренностям»	Нет претензий к способностям и склонностям к командной работе	Склонен к «командной игре»; стремится решать вопросы коллегиально, умеет идти на компромиссы ради общего дела	Ярко выраженный «командный игрок»; всегда стремится решать вопросы в общих интересах, совершенно не склонен к «закулисным играм»
2	Личные и деловые качества					
2.1	Отношение к делу, работоспособность	Работает ниже собственных возможностей, явно не склонен перетруждаться	Бывают спады активности, влияющие на результативность	Трудоспособность удовлетворяет должностной позиции и задачам	Трудоголик, работает на износ	Высокая работоспособность, полностью выкладывается
2.2	Личная продуктивность (результативность) как работника	Систематически не выдает результатов. Судя по всему, вообще ничего не способен довести до конца	Продуктивность неровная: иногда добивается результатов, иногда - нет	Личная продуктивность удовлетворительна	Продуктивен: как правило выдает результат	Чрезвычайно продуктивен. По результатам – один из лучших

Продолжение приложения Г

2.3	Способность и стремление брать на себя ответственность	Стремится по возможности уклониться от ответственности; умеет придумывать оправдания. Дела, за которые отвечает, легко может не выполнить, поэтому ему лучше вообще ничего не поручать	Берет на себя ответственность, однако нередко не выполняет принятых обязательств	Уровень ответственности и удовлетворяет должностной позиции и задачам	Ответственный человек. Принятые на себя обязательства выполняет; в иных случаях не ищет оправданий	Чрезвычайно ответственный человек. По своей инициативе принимает на себя ответственность и практически всегда выполняет принятые обязательства
2.4	Способность расставлять приоритеты в работе	Практически не способен к самостоятельной расстановке приоритетов	Часто путает приоритеты, занимается второстепенными делами, тогда как главные стоят	Способен самостоятельно определять приоритеты, хотя временами нуждается в контроле	Четко понимает стоящие перед ним задачи и умеет самостоятельно расставить приоритеты	Абсолютно четок и полностью самостоятелен в расстановке приоритетов
2.5	Адекватность поступков	Человек неадекватен: смысл его поступков зачастую непонятен	Не всегда сам понимает, что и зачем говорит и делает	Адекватность в поступках не вызывает серьезных нареканий	Достаточно адекватен в поступках	Абсолютно адекватен
2.6	Самостоятельность	Не способен самостоятельно действовать и принимать решения: бегаем советоваться по любому пустяку	Способен к самостоятельным действиям и решениям, но слишком часто перестраховывается, спрашивает советов	В меру самостоятелен	Самостоятелен и взвешен в решениях: обращается к вышестоящим, только когда вопрос превышает реальную компетенцию	Абсолютно самостоятелен в принятии решений и действиях, в контроле практически не нуждается
2.7	Отношения с окружающими	Конфликтная личность, отрицательно влияет на отношения в коллективе	Бывает груб, резок, невнимателен к окружающим	Отношения с окружающими не вызывают серьезных нареканий	Нормальные, ровные отношения	Прекрасно вписывается в коллектив, пользуется уважением
3	Интеллектуальные качества, профессионализм					
3.1	Способность выражать мысли в устной и письменной форме	Способность абсолютно отсутствует: не может ни грамотно подготовить документ, не внятно объяснить	Испытывает значительные затруднения	Способность выражено в приемлемой степени	Не испытывает затруднений в подготовке документов и устном изложении	Прекрасно излагает мысли, ясно, четко и всегда по делу

Продолжение приложения Г

3.2	Экономическое мышление в решении деловых вопросов	Отсутствует; не может оценить экономическую сторону вопроса и не ставит себе такой задачи; делает грубые ошибки в вычислениях и оценках	Не склонен к экономическому подходу, испытывает явные затруднения	Экономическое мышление развито в приемлемой степени	Реализует экономический подход в решении основных производственных вопросов	Ярко выражен экономический подход; стремится все просчитать, дает точные количественные оценки. Владеет терминологией и методиками экономического анализа
3.3	Интеллектуальный потенциал	Практически не способен решать сложные задачи, обучаться	Способность к решению задач и обучению явно ниже требований занимаемой должности	Интеллектуальный потенциал выражен в приемлемой степени	Способен к творчеству решению сложных и нестандартных задач, легко обучаем	Высокий интеллектуальный потенциал, креативность, склонность к самообучению
3.4	Профессиональная квалификация	Профессиональные знания и навыки абсолютно не достаточны для занимаемой должности	Как специалист слаб; не достает ряда важных знаний и навыков	Профессиональная квалификация отвечает требованиям выполняемой работы	Высококвалифицированный специалист	Уровень квалификации выше требований занимаемой должности
4	Управленческие качества, руководство возглавляемым коллективом					
4.1	Лидерские качества	Практически отсутствуют: не пользуется авторитетом, не стремится возглавить коллектив	Лидерские качества не выражены	Обладает достаточными лидерскими качествами	Обладает выраженным и качествами лидера	Сильный лидер: люди тянутся к нему, уважают, охотно подчиняются
4.2	Административные способности	Никудышный администратор: не умеет ни распределить задачи, ни проследить за выполнением	Как администратор слаб; стремится всю работу делать сам	Административные способности достаточны для выполняемой работы	Хороший администратор: умеет распределить задачи, оценить результат	Обладает высокими административными способностями, стремится все наладить и упорядочить; распространяет административную культуру
4.3	Подбор и расстановка персонала	Не умеет ни подбирать людей, ни грамотно расставлять их, совершает грубые кадровые ошибки, в подразделении происходят недоброкачественные увольнения	В подборе и расстановке людей выражен субъективизм, личные пристрастия, руководитель слабо понимает, кто и зачем ему нужен	К подбору и расстановке персонала претензий нет	Умеет оценивать и грамотно расставлять сотрудников	Уделяет особое внимание подбору и расстановке персонала, знает сильные и слабые качества каждого, умеет их грамотно использовать, следит за персоналом в подразделении

Окончание приложения Г

4.4	Состояние дел в возглавляемом коллективе	В коллективе царит хаос и анархия, руководитель не знает, чем занимаются сотрудники, высокая текучесть кадров и низкий моральный дух среди сотрудников	Коллектив слабо управляем. Постоянно возникают (или есть застарелые) проблемы от решения, которых руководитель самоустраняется. Задачи и планы не отрабатываются	Состояние дел в коллективе удовлетворительное	Коллектив хорошо управляем. Проблемы предотвращаются или эффективно решаются руководителем. Задачи и планы полностью отрабатываются	Прекрасно управляемый коллектив, в полной мере решающий комплекс своих задач и не создающий проблем вышестоящему руководству
-----	--	--	--	---	---	--