

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И. П. Воронцова
« ____ » _____ 20 ____ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование системы оценки персонала
(на примере организации ООО «Пелотон-Маркет»)
38.04.03 Управление персоналом
38.04.03.01 Менеджмент персонала в современной организации

Научный руководитель	_____	канд. эконом. наук	Н. Ш. Зарипова
	подпись, дата		
Выпускник	_____		Т. В. Яблокова
	подпись, дата		
Рецензент	_____	руководитель городского розничного отдела ООО «Пелотон-Маркет»	В. М. Потапов
	подпись, дата		

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы системы оценки персонала.....	4
1.1 Система оценки персонала в системе управления персоналом.....	4
1.2 Описание элементов системы оценки персонала.....	6
1.3 Специфика системы оценки персонала в торговых организациях.....	18
2 Анализ системы оценки персонала и результатов деятельности персонала ООО «Пелотон-Маркет».....	22
2.1 Общая характеристика и структура ООО «Пелотон».....	22
2.2 Система управления персоналом в организации.....	25
2.3 Характеристика системы оценки персонала ООО «Пелотон-Маркет».....	30
3. Мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала.....	33
Список использованных источников.....	38
Приложение А Методы управления персоналом.....	42
Приложение Б Методы оценки персонала в зависимости от масштаба организации.....	43
Приложение В Общая структура компании «Пелотон».....	44
Приложение Г Функции системы управления персоналом ООО «Пелотон-Маркет».....	45
Приложение Д Основные направления кадровой политики ООО «Пелотон-Маркет».....	47
Приложение Е Организационная структура ООО «Пелотон-Маркет».....	48
Приложение Ж Должностная инструкция руководителя отдела продаж ООО «Пелотон-маркет».....	49
Приложение З Должностная инструкция супервайзера отдела продаж ООО «Пелотон-маркет».....	52
Приложение И Должностная инструкция менеджера по продажам ООО «Пелотон-маркет».....	56
Приложение К Инструкция по использованию процедуры развития работников компании.....	60
Приложение Л Бланк вопросов.....	63
Приложение М Профиль компетенций торгового представителя организации ООО «Пелотон-Маркет».....	67
Приложение Н Положение об оценке работников.....	68

ВВЕДЕНИЕ

В процессе управления персоналом решается целый комплекс задач, и одной из наиболее важных функций является оценка персонала. Правильная оценка деятельности персонала способствует улучшению деятельности организации, как следствие увеличению прибыли и уменьшению затрат компании. Оценка персонала - процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей. В торговой компании к оценке эффективности персонала должно быть особо пристальное внимание. Так как от их активности в наибольшей степени зависит уровень дохода. Для оценки деятельности персонала большое значение имеет выработка критериев, в соответствии с которыми, будет производиться оценка, то есть тех показателей или характеристик работы, которые определяют успешность данной профессиональной деятельности.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что эффективная система оценки персонала помогает выявить проблемы на разных этапах деятельности персонала и принять правильные управленческие решения.

Тема магистерской диссертации: Совершенствование системы оценки персонала (на примере организации ООО «Пелотон-Маркет»).

Цель данной работы: разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала компании ООО «Пелотон-Маркет»

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «Пелотон-Маркет». Предметом исследования - система оценки персонала ООО «Пелотон-Маркет».

Для достижения поставленной цели будут сформулированы следующие задачи:

- 1) выявить элементы системы оценки персонала и ее специфические черты в организациях торговли;
- 2) провести анализ системы оценки персонала ООО «Пелотон-Маркет»;
- 3) установить соответствие системы оценки персонала ООО «Пелотон-Маркет» к требованиям, предъявляемым к системе оценки персонала;
- 4) определить направление совершенствования системы оценки персонала ООО «Пелотон-Маркет»;
- 5) выявить ресурсы для совершенствования системы оценки персонала.

Предполагается провести анализ деятельности ООО «Пелотон-Маркет» и сделать организационно-управленческую характеристику ООО «Пелотон-Маркет». В ходе работы будут выявлены проблемы и предложены пути их решения. В результате будут разработаны мероприятия для совершенствования системы оценки персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее положения могут быть использованы для совершенствования системы оценки персонала в ООО «Пелотон-Маркет», так и в других организациях оптово-розничной торговли.

1 Теоретические основы системы оценки персонала

1.1 Система оценки персонала в системе управления персоналом

Залог успеха любой организации формирование работоспособного и эффективного функционирующего персонала, для этого могут использоваться различные методы и процедуры, специфические для разных этапов развития организации. Но практически, ни одно направление кадровой работы в той или иной мере не может обойтись без оценки персонала. Необходимость в оценке возникает по разным причинам: от выявления уровня компетенции и соответствия того или иного сотрудника занимаемой должности, до построения стратегических планов развития организации. Оценка персонала — процедура, которая позволяет измерить результаты работы сотрудников, уровень их профессиональной компетентности, деловые и личностные качества и потенциал в разрезе стратегических целей компании и целей управления персоналом.

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

По мнению А.Я. Кибанова, система управления персоналом - формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. А.Я. Кибанов пишет о том, что система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом [1].

Основная цель системы управления персоналом заключается в рациональном использовании трудовых ресурсов, своевременном и полном их соответствии количественным и качественным показателям, необходимым для полноценного функционирования предприятия.

Сфера деятельности организации и стиля руководства определяет, какой метод управления персоналом является наиболее эффективным для организации. Методы управления персоналом и их характеристики представлены в таблице методы управления персоналом в приложении А.

В современной экономической теории выделяется три базовых вида концепций управления персоналом. Они имеют ряд различий в теоретических и методологических аспектах, подходах к формированию административной системы. Разные периоды 20 века характеризуются преобладанием той или иной концепции. Так, начав с экономического подхода, где работник выступает исключительно носителем трудовой функции, кадровый менеджмент эволюционировал до гуманистического и зависит от стиля руководства в организации. Типы управления персоналом представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Типы управления персоналом

	Суть метода	Результат
Управление по результатам	задачи делегируются рабочим группам для достижения конкретных результатов	залог успеха основан на желании каждого сотрудника достичь конкретного результата
Управление через мотивацию	метод основан на изучении потребностей, интересов и личных целей сотрудников	позволяет мотивировать работников на выполнение производственных требований и достижение целей, укрепить морально-психологический климат в коллективе
Рамочное управление	руководство определяет границы самостоятельности подчиненных, способствует созданию необходимой информационной системы и вмешивается в процесс только при необходимости	развивает в сотрудниках инициативность, повышает ответственность и уровень организованности, способствует развитию коммуникативных навыков, укрепляет корпоративный стиль руководства
Управление через делегирование	руководство передает подчиненным часть своих ключевых функций	позволяет передавать работникам компетенции и ответственность, обеспечивает их право принимать решения и осуществлять свои намерения
Партисипативное управление	укрепление заинтересованности работников за счет вовлечения их в управленческие процессы	участие работников в предпринимательской деятельности позволяет им реализовывать свои потребности и повышать производительность
Предпринимательское управление	развитие предпринимательской деятельности внутри организации	позволяет устранить многие виды конфликтов в управлении персоналом за счет демократичности, поддержание корпоративной стратегии

Набор соответствующих функций системы управления персоналом и их тесная связь призваны в полной мере выполнять поставленные перед системой цели.

К функциям системы управления персоналом организации:

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для работников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется, в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

1.2 Описание элементов системы оценки персонала

Оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места [2].

Оценка персонала – процедура, которая применяется на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей:

Обучение персонала. Оценка персонала помогает выявить потребность работников в обучении, а также определить эффективность используемых программ обучения.

Кадровое планирование. Оценка рабочих показателей позволяет определить, как нынешнюю, так и будущую количественную и качественную потребность в персонале.

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

Развитие работников и планирование карьеры. Оценка рабочих показателей позволяет оценить потенциал сотрудника и наметить пути по выполнению более сложной и ответственной работы.

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

Формирование кадрового резерва и работа с ним. Оценка работы и рабочего поведения работников лежит в основе формирования резерва и определении эффективности его подготовки.

В зависимости от того, с какой целью мы проводим оценку, нужно различать понятия «оценка соответствия» и «оценка потенциала».

Оценка соответствия – оценка только тех компетенций, которые требуются на данном рабочем месте. Оценка соответствия используется при отборе в организацию, планировании развития, аттестации (определение соответствия работника занимаемой должности), определении размера оплаты труда, определении эффективности управления организацией (подразделением).

Оценка потенциала – выявление и оценка максимального числа компетенций: определение новых возможных функций; формирование кадрового резерва.

Оценка работников направлена на оценку труда и оценку персонала.

Оценка труда:

- оценка процесса труда («насколько старался?») – факт работы, содержание труда, затраченное время, интенсивность труда;
- оценка результата труда («что получилось?») – количество и качество продукции [3].

Оценка персонала – это оценка профессиональных и личных качеств сотрудников, которые необходимы для качественного выполнения должностных обязанностей (оценка компетенций).

Оценка персонала помогает определить эффективность выполнения той или иной работы сотрудником, позволяет установить соответствие рабочих показателей установленным требованиям. Кроме этого, процесс оценки помогает выявить как индивидуальные проблемы сотрудника, так и общие, характерные для всего коллектива (отдела или организации).

Можно сказать, что в основе оценки деятельности персонала в управленческом процессе создаются стандарты деятельности и поведения, а относительно этих формальных и неформальных стандартов оценивается фактическое положение дел.

Оценка персонала - это определение уровня квалификации, управленческого потенциала, степени развития деловых и личностных качеств

оцениваемого [4]. Определение оценки персонала у авторов звучат по-разному, но все авторы говорят о том, что оценка персонала – это система, совокупность действий.

Исследовав позиции многих авторов по определению оценки персонала, вывели базовое понятие оценки персонала для дальнейшего использования в работе. Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Оценка персонала должна соответствовать следующим требованиям:

- объективность: оценка сотрудника не должна зависеть от личного мнения эксперта или его отдельных высказываний, от «приклеенных» работнику ранее «ярлыков»;
- надежность (валидность): независимость от влияния случайных, ситуативных факторов, физиологического и психологического состояния (плохое самочувствие, боязнь оценки, душное помещение...);
- достоверность: оцениваться должен реальный уровень владения знаниями, умениями, навыками (неудачи в прошлой деятельности или достижения в будущем не рассматриваются, человек оценивается в сегодняшней деятельности);
- прогностичность: оценивается потенциал сотрудника, его неиспользуемые на данный момент знания, способности и умения, которые можно будет использовать в будущем;
- доступность: применение для оценки понятных работнику критериев, тестов и заданий, в процедуре оценки должна быть предусмотрена возможность подготовки сотрудника к ее проведению;
- согласованность: все параметры процедуры оценки и правил взаимодействия должны быть заранее доведены до сведения всех участников процесса и согласованы с ними;
- соответствие целям и задачам отдела: оценка персонала должна реально повышать эффективность деятельности сотрудников, выявлять проблемы управления и взаимодействия не отвлекаясь, а относительно конкретных людей и структурных позиций подразделения.

Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам, в целом руководителям различного ранга.

Система оценки персонала — это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления персоналом [5]:

- подбор и расстановка персонала;
- мотивация, компенсации и льготы;
- обучение и развитие;
- работа с кадровым резервом;
- контроль и принятие кадровых решений.

Различные авторы к определению системы оценки персонала подходят индивидуально. Так, Маслов Е.В., Беляцкий Н.П., Кибанов А.Я. под оценкой

работника понимают процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям [6].

В учебнике Магура М.И., Курбатова М.Б. дается следующее определение оценке персонала - это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства. Оценка работы персонала является составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого в отношении человеческих ресурсов организации [7].

Система оценки персонала – это комплекс процедур, целью которых является получение объективных и достоверных сведений о соответствии или несоответствии работников компании требуемым профессиональным и личностным стандартам [8].

Правильно выстроенная система оценки персонала помогает выявить причины, мешающие полному раскрытию потенциала сотрудников, разработать действенные меры по изменению сложившейся ситуации (обучение персонала, увольнение сотрудников, совершенствование системы мотивации).

Элементы системы оценки персонала:

а) Цель оценки персонала. Основной целью проведения оценки персонала, прежде всего, является:

1) определение соотношения затрат между реально выполненным объемом работы и понесенными затратами на содержание труженика и рабочего места, ведь платить высокую зарплату специалисту с невысокой производительностью труда не выгодно, поэтому его вполне возможно перевести на вакансию соответствующую его уровню труда, и имеющихся навыков;

2) выявления функциональной роли отдельно взятого сотрудника в масштабах компании с учетом имеющихся навыков, то есть, возможно, труженик является отличным командным игроком, который будет ценным дополнением отдела либо индивидуальность работника, наоборот, проявится, а значит, и принесет экономическую пользу только при создании необходимых условий;

3) оценка имеющегося потенциала, который возможно использовать на благо компании без дополнительных затрат, то есть многие работники за годы труда в качестве рядового сотрудника приобретают и необходимый опыт и знания, которые позволят им стать руководителями отделов, при этом исключив для компании затраты на поиск и обучение новых сотрудников.

б) Задачи оценки персонала.

1) создание кадрового резерва из числа сотрудников, находящихся в штате компании, с целью сокращения расходов по подбору нового персонала;

2) подготовка высококлассных специалистов, а также руководителей среднего звена силами предприятия посредством повышения их квалификации либо перепрофилирования;

3) совершенствование методов управленческой политики путем усиления контроля направленного и на повышение дисциплинированности сотрудников, и на заинтересованность работников в большей самоотдаче трудовому процессу;

4) оптимизация штатного расписания путем рационального распределения обязанностей на основании полученных результатов оценки, в частности, сокращение либо перевод сотрудников, квалификация которых имеет сходные показатели, но различную производительность труда;

5) дополнительная мотивация сотрудников для повышения уровня собственной квалификации, которая выльется в карьерный рост и повышение материального благосостояния, не говоря уже о возможности реализации собственных профессиональных проектов.

в) Субъект, который будет заниматься исследованием — например, руководитель, группа контролёров, коллеги, подчинённые, сторонний специалист или сам испытуемый, кроме того, допускается использование комбинаций перечисленных форм.

г) Объект, причём может стать как один сотрудник, так и определённая категория.

д) Методы, инструменты и принципы оценки персонала.

Принципы оценки персонала:

1) прозрачность. Персонал компании, который будет оцениваться, должен знать требуемые критерии, компетенции, шкалы;

2) повторяемость. Оценка должна быть не одноразовым мероприятием. Очень важна ее цикличность и проведение в запланированное время;

3) ясность. И тот, кто оценивает, и тот, кого оценивают, должны знать всю процедуру события;

4) объективность. Трудно быть объективным, если руководитель просто не любит одного из своих подчиненных. Но ему следует помнить о том, что оценивается не просто человек, а работник, который выполняет обязанности, возложенные на него;

5) универсальность. Каждый человек, который работает в компании, должен проходить процесс оценки;

6) простота. Система оценки должна быть ясной и простой в использовании;

7) гибкость. Создавая систему оценки сотрудников следует помнить о том, что ситуация в компании, обязанности работника или критерии могут меняться. В этом случае созданные процедуры также должны адаптироваться к актуальной ситуации на предприятии;

8) положительное отношение. Обе стороны: тот, кто оценивает и тот, кого оценивают должны понимать преимущества происходящего процесса. Важно помнить, что оценка не является оправданием для необоснованной критики, и имеет цель – изучить ход развития сотрудников, выявить области, которые требуют более тщательной работы.

Методы и инструменты оценки персонала рассмотрены далее.

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Современные подходы, термины и принципы оценки персонала — это продукт эволюции науки и производственной деятельности.

В отличие от Запада, в нашей стране всплеск интереса к управлению трудовыми ресурсами произошёл сравнительно недавно – в конце прошлого века. И, несмотря на то, что принципы остаются общими для всех, на практике приходится учитывать менталитет, а также национальные и психологические особенности. Поэтому российским менеджерам не подходят готовые западные модели. Им приходится находить свои способы для применения теоретической базы и опыта зарубежных коллег, чтобы построить индивидуальную модель управления персоналом в современной организации. Чтобы провести эффективное исследование компетенций сотрудника с учётом его прошлых заслуг и имеющегося потенциала необходимо соблюдение ряда условий [9]. Среди наиболее важных можно выделить следующие:

- заинтересованность и поддержка со стороны высшего руководства;
- наличие в организации обученных, высококвалифицированных специалистов, отвечающих за работу системы оценки;
- подготовка документов, регламентирующих работу системы (положения, инструкции, формы и т.п.);
- своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки, которую предполагается использовать в недалекой перспективе;
- установление четкой связи системы оценки рабочих показателей с системой оплаты труда.

При формировании системы оценки персонала целесообразно опираться на существующие методы оценки персонала, при этом необходимо учитывать для чего проводится данный метод оценки, трудовые и финансовые затраты метода, возможности оценивать потенциальные возможности сотрудника, уровень развития компетенций, достижения сотрудника [10]. Рассмотрим наиболее распространенные методы оценки персонала:

а) Анализ документов (изучение резюме кандидата, письменных рекомендаций и документов об образовании) - самый простой и естественный

метод оценки. В ходе интервью оценивается достоверность представленных в резюме данных (образование, квалификация, опыт работы, обязанности, функции, достижения). По результатам интервью у кандидата берется его письменное согласие на проверку предоставленной им информации. Качественный анализ ее дает высокую надежность прогноза эффективности кандидата на его будущем месте работы [11].

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

в) Личностные опросники. Они позволяют провести оценку большого количества претендентов и получить в количественной и описательной форме результаты оценки, как личностных черт, так и компетенций потенциальных кандидатов, что особенно важно для крупных компаний. Количественные результаты позволяют сравнивать или отсеивать кандидатов по определенным качествам.

Недостаток данного метода состоит в том, что полученная информация о характере человека, о стандартных для него вариантах поведения не имеет прямого отношения к ожидаемым от него результатам деятельности.

г) Тесты способностей позволяют оценивать эффективность человека в определенном типе деятельности (анализ числовой, вербальной, технической информации, скорость реакции, внимание к деталям). Достоинства данного метода - быстрота проведения (от 10 минут), возможность оценки большого числа претендентов и получение количественных результатов.

Надежность прогноза в данном случае зависит от точности определения ключевых способностей кандидатов, претендующих на конкретную должность, и выбора тестов для их оценки. Оценивать персонал с помощью тестов способностей должны специально обученные специалисты.

Профессиональные тесты разрабатываются под конкретную должность и тестируют ключевые для нее знания и навыки. Создать их может непосредственный руководитель для оценки работников своего подразделения, а также внешние эксперты вузов, консалтинговых компаний, профильные специалисты других организаций [12].

д) Интервью по компетенциям - это структурированная беседа, направленная на получение подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности. Достоинство данного метода заключается в том, что вопросы интервью легко

«подстраиваются» под требуемый для оценки набор компетенций. Но для овладения этим методом необходимо длительное обучение, тренировки и супервизии.

е) Профильные бизнес-кейсы представляют собой пример типичной рабочей ситуации, в которой должны проявляться и оцениваться ключевые для данной должности качества, компетенции. Бизнес-кейс - это задача со многими неизвестными: в ней есть информация, которую оцениваемый должен изучить и принять конкретное решение; есть действующие лица, также вовлеченные в данную ситуацию (с ними испытуемый должен взаимодействовать). Роль же дополнительных героев в бизнес-кейсе могут играть будущие коллеги по работе или работники подразделения.

ж) Метод оценки «360 градусов». Суть методики сбор информации о работнике от взаимодействующих с ним лиц, с последующей обратной связью. В ее основе – «круговая» оценка сотрудника по компетенциям. Список оценивающих выглядит в идеале следующим образом: сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям; его непосредственный руководитель; коллеги сотрудника или другие руководители; подчиненные (если таковые имеются); в отдельных случаях — клиенты, с которыми общается оцениваемый.

Оценка 360 в данном случае выставляется работнику людьми, которые находятся в тесном общении с ним по работе: руководителями, коллегами, подчиненными и даже, если в том возникает необходимость, клиентами. Оценка 360 предполагает наличие блока и для самооценки, когда в опросе принимает участие и сам сотрудник. Для самого сотрудника в этом случае, несомненно, интересным будет сравнение собственного мнения об имеющихся у него компетенциях с тем мнением, что сложилось у его коллег, а также с установленными для данной должности нормами.

Оценка персонала «360 градусов» названа так потому, что она является всесторонней и при ней рассматриваются не только профессиональные и квалификационные компетенции работника, но и личностные характеристики, которые проявляются в рабочем поведении и необходимы, чтобы эффективно выполнять трудовые обязанности в данной должности [13].

Метод может применяться как отдельно, так и наряду с другими оценками, как в дополнение к основной системе оценки (например, управление по целям или управление результативностью).

Результат обработки всех опросных листов дают наглядный результат. По результатам оценки «360 градусов» принимаются решения:

- перемещение сотрудника по должности или в другой отдел в рамках компании;
- определяются сильные и слабые стороны деятельности сотрудника;
- работник присоединяется в проектную группу (работа в конкретной команде).

Преимущества оценки - относительно невысокая стоимость.

Оценка «360 градусов» не применяется как основание для пересмотра заработной платы и начисления премий. Не стоит принимать административных решений – о поощрении, наказании, продвижении и прочем, основываясь на результатах метода «360 градусов», так как данная оценка носит сугубо субъективный характер. Кроме этого, если работникам станет известна цель исследования, они будут, либо завышать оценку, чтобы не «подставлять» своих коллег, либо занижать ее, для сведения счетов.

В целях соблюдения конфиденциальности в некоторых компаниях для сбора и обработки результатов привлекается внешний независимый эксперт или применяется специальное программное обеспечение, мгновенно обрабатывающее введенную информацию. Результаты оценки методом «360 градусов» представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Результаты оценки методом «360 градусов»

з) Метод центров оценки («Ассесмент-центр») - это метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности работников для выявления уровня развития их компетенций и определения потенциальных возможностей. С целью привлечения высококвалифицированных кадров современные организации применяют надежные и точные способы выявления наиболее перспективных и успешных сотрудников.

«Ассесмент-центр» - включает в себя применение качественных и достоверных инструментов оценки. Использование технологии ассесмент-центра позволяет организации решить ряд ключевых бизнес-задач:

- точно оценить уровень компетентности специалистов и менеджеров организации;
- выявить высокопотенциальных и перспективных работников для дальнейшего целенаправленного развития и карьерного продвижения;
- организовать эффективный подбор персонала и точную расстановку кадров внутри организации;
- разработать индивидуальные планы развития сотрудников, учитывающие их сильные стороны и зоны развития;

- сформировать кадровый резерв организации;
- существенно повысить эффективность корпоративных программ обучения и развития персонала.

Среди дополнительных преимуществ применения ассесмент-центра можно назвать высокую надежность метода и достоверность результатов оценки. Это достигается благодаря тому, что оценка одного участника проводится несколькими специально подготовленными экспертами-наблюдателями по четко сформированным критериям – компетенциям.

Главным недостатком ассесмент-центра является высокая стоимость проведения процедуры оценки.

и) Оценка персонала посредством управления по целям (МВО - Management By Objectives) - в основе этого метода лежит постановка целей перед сотрудниками, которые должны достигнуть за установленный период времени (временные отрезки: месяц, квартал, год). Традиционно обозначенный метод используют при оценивании деятельности специалистов и руководителей различных рангов. Наиболее результативным будет применение метода управления по целям для оценивания трудовой деятельности руководителей, а также специалистов, которые обладают всеми необходимыми полномочиями для того, чтобы принимать самостоятельные решения на своих участках работы.

При использовании метода управления по целям в основном используют объективные показатели (объем прибыли / выручки, объем выпуска товарной продукции, объем продаж и пр.)

Преимущества метода: все субъекты оценивания в итоге лучше понимают цели, стандарты, критерии оценивания. Плюсом также является то, что в процессе выполнения заданий, достижения целей все стороны активно участвуют в обсуждении, вовлечены в процесс постановки целей, планирования работы, подведения результатов. В итоге повышается мотивация и личная ответственность работников-исполнителей.

к) Аттестация персонала - систематическая проверка квалификации и деловых качеств работника, определение уровня его профессиональной подготовки и соответствие занимаемой должности. Форма оценки персонала, отраженная в трудовом законодательстве РФ, регулируется федеральными нормативными актами и трудовым кодексом РФ [14, 15].

Нормативными документами регулирования проведения аттестации являются «Положение об аттестации», приказ о проведении аттестации.

В ходе аттестации оцениваются профессиональные знания и умения сотрудника, а также результаты трудовой деятельности. На каждого сотрудника, подлежащего аттестации, подготавливается необходимая документация: бланк оценки деятельности работника, инструкция по его заполнению и требования к должности аттестуемого.

Для аттестации формируется специальная комиссия, разрабатываются критерии и показатели оценки.

По итогам аттестации работник может быть отнесен к одной из групп:

соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии; не соответствует занимаемой должности.

Преимущества: В отличие от других форм оценки персонала результаты аттестации могут служить основанием для увольнения работника по причине несоответствия занимаемой должности.

По результатам аттестации может быть поставлен вопрос о внесении корректив в мотивацию сотрудника [16].

Процедура аттестации подробно излагается в «Положении об аттестации», поэтому легка в применении.

Недостатки метода: метод не оценивает потенциал сотрудника, и процедура слишком формализована.

л) Оценка по КРІ (ключевым показателям эффективности) - система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим КРІ всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель системы — сделать так, чтобы действия работников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

м) Метод оценки на основе моделей компетентности. Суть компетентностного подхода с точки зрения оценки персонала предприятия сводится к сравнению качества, уровня сложности и эффективности труда с существующими эталонными характеристиками – компетенциями конкретной должности. При данном подходе разрабатываются и применяются на практике модели компетенции персонала. Поэтому очень важно чтобы у предприятия был сформирован набор таких компетенций, который может достаточно точно описать требования к знаниям, умениям, навыкам, способностям и поведению в рамках конкретной должности или группы родственных должностей. Такой набор компетенций называется моделью компетенций. Грамотное применение моделей компетенций при всех перечисленных процедурах позволит не просто провести их, а принять эффективное управленческое решение, которое впоследствии способствует росту производительности труда и повышению прибыльности предприятия.

Преимущества компетентностного подхода: создание рациональной и комплексной базы для принятия широкого спектра решений в области управления персоналом

Недостатки: большие затраты ресурсов (трудно; дорого; долго) [17].

н) Ранжирование – наиболее простой с технической точки зрения метод оценки персонала, согласно которому сравниваются результаты работы сотрудников, а затем оцениваемые ранжируются от лучшего к худшему или наоборот. Методы ранжирования дают возможность проводить сравнение

работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом.

Рассмотренные методы имеют свои преимущества и недостатки, которые надо учитывать при выборе оценки для организации. Чтобы выбрать оптимальный метод оценки персонала, в первую очередь необходимо определить для чего проводится оценка.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста.

Процедура оценки персонала – это оценка результатов деятельности и оценка потенциальных возможностей сотрудника.

Наиболее объективная оценка достигается при сочетании и одновременном использовании нескольких методов, чтобы была возможность оценивать и потенциальные возможности сотрудника с целью оценки перспектив роста и результаты труда. Методы оценки, помогающие оценить результаты труда и методы для оценки потенциала работника, представлены на рисунке 1.1

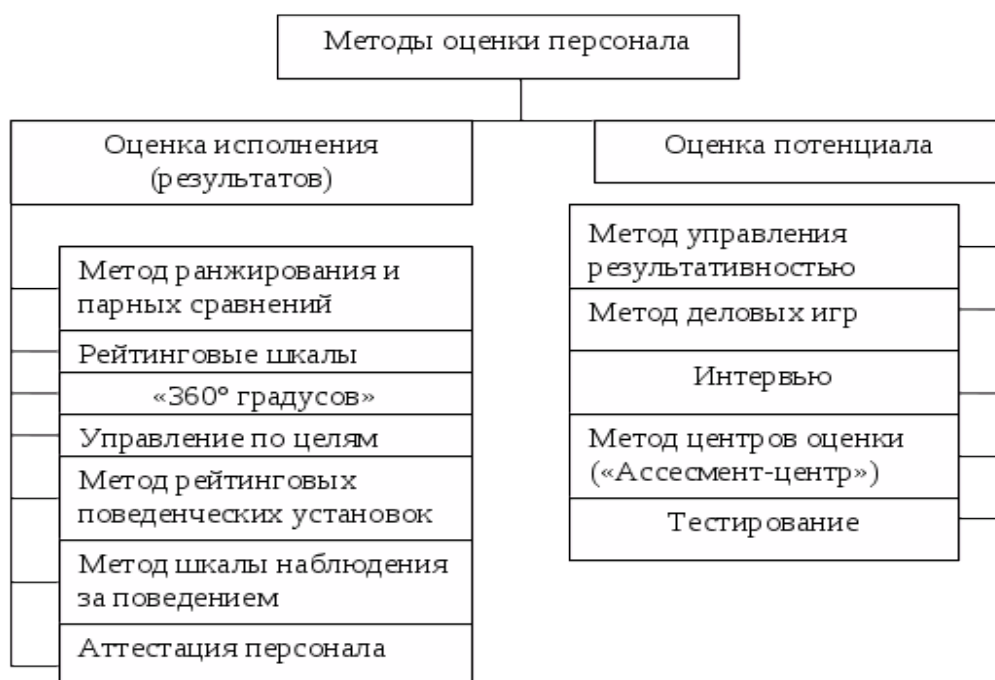


Рисунок 1.1 - Методы оценки персонала

Выбор метода оценки персонала зависит от таких параметров, как масштаб организации и этап управления персоналом, на котором проводится оценка. В таблице приложение Б представлены методы оценки персонала в зависимости от масштаба организации.

В таблице 1.3 представлены методы оценки персонала на разных этапах его работы в компании.

Таблица 1.3 - Использование методов оценки персонала на определенных этапах управления персоналом

Этап управления персоналом	Цели оценки персонала	Методы оценки
Отбор кандидатов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установление соответствия компетенций кандидата требованиям должности и компании 2. Прогнозирование будущей работы сотрудника в компании 	<p>Интервью Тестирование</p>
Окончание испытательного срока	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проверка соответствия должности 2. Оценка профессиональной адаптации 	<p>Интервью Тестирование</p>
Текущая Оценка деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение соответствия занимаемой должности 2. Определение направлений обучения и развития работника 3. Определение основных факторов мотивации сотрудника 4. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность к организации и руководству) 5. Определение направлений развития деловой карьеры сотрудника 6. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины 7. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению 	<p>Аттестация Управление по целям</p>
Обучение персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление потребности в обучении и развитии 2. Определение направлений обучения и развития 3. Оценка результатов обучения и развития (освоения компетенций) 	<p>Интервью 360 градусов Тестирование Центр оценки</p>
Перевод в другое структурное подразделение	Определение соответствия сотрудника новой должности	<p>Интервью 360 градусов</p>
Увольнение работника	Определение несоответствия занимаемой должности	Аттестация

1.3 Специфика системы оценки персонала в торговых организациях

Анализ результатов деятельности сотрудников сбыта должен быть объективным, своевременным и оценивать, как количественные, так и качественные показатели работы; также в нем должны учитываться уровень обслуживания и степень удовлетворенности покупателей.

Оценка достигнутых менеджерами по продажам результатов должна объективно показывать прогресс (или отставание) каждого из работников в тех или иных вопросах в сфере продаж. Подобный анализ возможен только при наличии четких критериев оценки результативности работы менеджеров по продажам. Эффективная работа отдела продаж - одна из наиболее важных составляющих финансового благополучия компании. Размер прибыли в организации напрямую зависит от того, насколько эффективны работники отдела продаж. Поэтому особое внимание необходимо уделять оценке этой категории сотрудников. Цель оценки деятельности менеджеров по продажам - сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность деятельности персонала с планируемыми показателями.

Оценка торговых представителей строится на двух принципах:

– Принцип разумной достаточности. Оценка как процесса не должно быть слишком много, чтобы она не отвлекала торгового представителя от основных задач, но и не должно быть слишком мало, чтобы картина не получилась фрагментарной и тенденциозной.

– Принцип охвата. Торговый представитель должен быть оценен несколько шире, чем это задано в его профиле оценки.

Выбирая методы оценки персонала, важно не упустить из виду задачи процедуры: оценку эффективности деятельности работников и соответствия их занимаемым должностям и выявление перспективных работников для их подготовки и продвижения. Исходя из этих задач, логично выделить две составляющие оценки: оценку результативности и оценку потенциала. Оценка менеджеров по продажам только тогда дает ожидаемые результаты, когда базируется на целом комплексе показателей, как качественных, так и количественных.

Количественные показатели результативности менеджеров по продажам оцениваются за определенный временной промежуток (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно), качественные показатели не чаще одного раза в полгода.

Результаты оценки менеджеров по продажам используются для сравнительных данных:

– Результаты одного менеджера сравниваются с результатами другого, и выбирается наиболее лучший результат, далее показателям всех менеджеров присваивают места — рейтинг, начиная с первого — самого высокого результата работы (таким образом, выявляются самые сильные и самые слабые «по результативности» сотрудники). Этот метод оценки называется «ранжированием» - его применяют для подведения итогов соревнования между продавцами на звание «лучший» или в случае сокращения штата, здесь уже выбирают «худших» по рейтингу результативности.

Сравниваются данные одного менеджера по продажам, но за разные периоды (результаты работы за этот квартал по сравнению с предыдущим, достигнутые им показатели сравниваются с поставленными на период целями и задачами.

Оценка работы торговых представителей компании обычно дается по следующим критериям.

Показатели продаж: общий объем продаж; объем продаж новым клиентам; продажа полного ассортимента продукции фирмы.

– Выполнение прямых должностных обязанностей: четкое понимание политики фирмы, хорошее знание выпускаемой продукции и ценовой стратегии для разных категорий клиентов.

– Управление территорией: умение эффективно планировать свое рабочее время, коммерческие визиты к существующим и потенциальным клиентам; контроль над расходами; умение правильно оформлять финансовые документы, отчеты и прочие материалы.

– Отношения с клиентами и коллегами: умение общаться с людьми, формировать положительный имидж компании, выстраивать прочные отношения с клиентами компании и с собственными коллегами.

– Личные характеристики сотрудника: инициативность, уверенность в себе, умение решать поставленные задачи, оптимизм, внешняя привлекательность и т.п. [18].

Для оценки персонала в торговых организациях лучше выбирать недорогие и надежные методики, отвечающие стандартным требованиям [19]:

- доступность и удобство применения;
- соотношение «цена — качество»;
- возможность оценки сотрудника на его рабочем месте;
- оперативность получения результатов и их прозрачность;
- возможность неоднократного использования;
- соответствие законодательству и корпоративным правилам поведения.

Для выявления действительно талантливого менеджера по продажам, при подборе персонала можно воспользоваться методом интервью по компетенциям. Это очень эффективный метод оценки. Список вопросов готовится заранее, а ответы позволяют выявить особенности поведения кандидата в типичных рабочих ситуациях. Необходимо отметить, что компетенции менеджера по продажам не зависят от экономической сферы, в которой работает компания [20].

Для оценки деятельности наиболее подходят комплексные системы оценки такие, как: «Метод 360 градусов», «Ассесмент-центр», «Ранжирование». В качестве еженедельной оценки непосредственному руководителю можно проводить оценочное собеседование. Оно охватывает весь спектр оперативной деятельности торгового представителя. Так же для оценки торговых представителей можно использовать профессиональные тесты. Вопросники для оценки, как правило, разрабатываются непосредственным руководителем. Вопросники состоят из вопросов, касающихся характеристик деятельности сотрудника. Вопросы для торговых представителей должны затрагивать следующие категории: знание товара (по ассортиментным группам и торговым маркам, способам применения и срокам хранения, ценообразованию и

конкурентным преимуществам); технология продаж (этапы, возникающие сложности, инструменты работы); документооборот (правильность оформления, сроки сдачи); правовые основы деятельности; знание структуры, регламентов и стандартов компании [21].

Возможность проведения оценки дисциплинирует менеджеров и стабилизирует продажи. Для проведения эффективной оценки нужны продуманные цели и подобранные в соответствии с ними методы. Именно в этом случае и основные задачи мероприятия будут решены, и тонус отдела будет сохраняться на высоком уровне, и затраты на оценку окупятся [22].

Изучение опыта торговых организаций в области оценки персонала показывает, что современные компании чаще всего выбирают комплексные системы оценки персонала. Так как комплексная система оценки помогает изучить сотрудника по целому ряду параметров:

- результаты деятельности;
- особенности поведения;
- выполнение должностных обязанностей;
- уровень компетентности;
- личностные особенности.

Так же преимущества комплексной оценки торговых представителей заключается еще и в том, что все перечисленные параметры оцениваются с нескольких позиций: «изнутри» (менеджерами, руководителями) и «извне» (клиентами компании и, по необходимости, привлеченными экспертами), с использованием различных методов. Суханова И.М., Скриптунова Е.А. считают, что методы оценки зависят от цели оценки. Так, например:

- цель оценки продвижение по карьерной лестнице. Нужна оценка количественных показателей. Особое внимание нужно обратить на стабильность динамики продаж, отсутствие просроченной дебиторской задолженности. Из качественных показателей - оценка лояльности менеджера по продажам к организации, структуру его мотивации;

- цель оценки планирование обучения сотрудников отдела продаж, подходящими методами оценки могут быть 360 градусов, «Тайный покупатель», оценка КРІ, интервью по компетенциям, профессиональные тесты;

- цель оценить уровень профессионализма сотрудников, сравнить его с конкурентами. В данном случае нам потребуется разработать портрет «идеального» торгового представителя с определенным уровнем компетенций и сравнить его с реальными портретами компетенций сотрудников. Для понимания конкурентоспособности персонала нужно включить в процедуру оценки клиентов компании, ее клиентов. Методами в данном случае могут быть 360 градусов, профессиональные тесты, «Таинственный покупатель», анкетирование клиентов.

2 и 3 главы изъяты по требованию правообладателя

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система оценки позволяет отслеживать, что происходит с работником после поступления в компанию, планировать его развитие и обучение, работать над созданием кадрового резерва на управляющие позиции.

Целью оценки персонала любой организации выступает выявление уровня профессиональной компетентности, и измерить потенциал сотрудников.

При выборе системы оценки необходимо обращать особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом. При выборе метода оценки персонала необходимо учитывать специфику деятельности организации, цели и задачи оценки, трудовые и финансовые затраты метода, возможность оценивать потенциальные возможности работника, уровень развития компетенций, достижения сотрудника. Специфика оценки персонала торговых организаций должна учитывать следующие критерии: ориентацию на результат, индивидуальный характер, а так же такие специфические критерии оценки, как объем продаж, выручка от продаж, количество клиентов в базе менеджера, удовлетворенность клиентов деятельностью менеджера и личные качества работника: умение расположить к себе, установление контакта, инициативность, креативность. Оценка должна соответствовать принципам комплексности и разумной достаточности.

Цель данной работы: разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала компании ООО «Пелотон-Маркет»

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «Пелотон-Маркет». Предметом исследования - система оценки персонала ООО «Пелотон-Маркет».

Для достижения поставленной цели были сформулированы и решены следующие задачи:

- 1) выявление элементов системы оценки персонала и ее специфических черты в организациях торговли;
- 2) проведен анализ системы оценки персонала ООО «Пелотон-Маркет»;
- 3) установлены соответствия системы оценки персонала ООО «Пелотон-Маркет» к требованиям, предъявляемым к системе оценки персонала;
- 4) Определены направления совершенствования системы оценки персонала ООО «Пелотон-Маркет»;
- 5) выявлены ресурсы для совершенствования системы оценки персонала.

Для достижения цели магистерской диссертации в первой части работы были рассмотрены определения «оценка персонала», «система управления персоналом», рассмотрены элементы, методы, типы и функции управления персоналом, требования к оценке персонала, методы оценки персонала, даны рекомендации по оценке работников в торговых организациях. Рассмотрены теоретические аспекты оценки персонала в торговых организациях.

Во второй части дана характеристика организации, проведен анализ кадрового состава, основных направлений кадровой политики, рассмотрены категории работников. Проведен анализ системы оценки персонала и анализ соответствия требованиям существующей системы оценки в организации ООО «Пелотон-Маркет».

В третьей части даны рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала. Создано положение об оценке персонала, предложена процедура проведения оценки персонала. Предложены профессиональные тесты для торговых представителей и проведение опроса клиентов.

Анализ системы оценки персонала показал, что существующая система оценки не имеет регламентированных процедур оценки, и имеет ряд недостатков:

- оцениваются только фактические результаты деятельности работника, но не оценивается потенциал;
- оценка не согласована с работниками, работников не информируют о проведении оценки;
- отсутствие комплексности, оценка производится только одним методом. Фрагментарная оценка;
- односторонняя оценка (только руководителями отделов), влияние субъективного фактора;
- не обеспечивает надежность, носит переменчивый характер.

Для устранения этих недостатков было решено вести несколько инструментов для оценки персонала организации: опрос клиентов, профессиональные тесты для оценки торговых представителей.

Для формализации процедуры оценки было разработано положение об оценке персонала, в котором регламентируется процесс оценки работников и отражены положения об оценке. Для проведения оценки персонала и работы с полученными данными было предложено назначить ответственного, а именно менеджера по маркетингу. Внести дополнения, связанные с проведением оценки в его должностные обязанности.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее положения могут быть использованы для совершенствования системы оценки персонала в ООО «Пелотон-Маркет», так и в других организациях оптово-розничной торговли.

В результате предложенных изменений мы получим комплексную оценку сотрудников, результатом которой является получение данных о работе торгового представителя с разных сторон. Оценка выявит потребность в обучении работников и даст основание для заключения сотрудника в кадровый резерв.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Кибанов, А.Я. Управление персоналом. // – М.: Инфра-М, 2015. – 304 с
- 2) Борисова, Е. Оценка и аттестация персонала // Служба кадров, 2015 г. - №11, с. 84-87
- 3) Арзамасцев, А.В. и др. Методика оценки человеческого потенциала // Справочник по управлению персоналом, 2011 г. - №9.- с. 8-19
- 4) Апенько, С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования [Текст]: монография / Под. Ред. В.С. Половинко.// - М.: Информ-Знание, 2012. - 456с.
- 5) Бутенко, О.А. Почему не работают системы оценки персонала //Персонал-микс, 2016 г. - № 2, с. 102-105
- 6) Кибанов, А. Я.Управление персоналом: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. // - М.: Экзамен, 2012. - 638 с.
- 7) Магура М., Курбатова М. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации // Управление персоналом. - 2002. - № 9. - С. 54-62
- 8) Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации /учебно-практическое пособие// - изд-во ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 2014. - 336 с.
- 9) Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента. // - М.: Дело ЛТД, 2016. - 339 с.
- 10) Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персоналом. // - М.: ГАУ, 2012. - 622 с.
- 11) Маслов Е.Б. Управление персоналом предприятия.//-М.: Инфра-М, 2005-238с.
- 12) Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. //- М.: МГУ, 2010. - 306 с.
- 13) Система трудового потенциала работника. // Социс. - 2011. - №3.
- 14) Варламова, Е.П. Методики подбора идеальных кандидатов// Справочник по управлению персоналом, 2013 г. - №8 - с.18-27
- 15) Конституция Российской Федерации.
- 16) Трудовой кодекс Российской Федерации
- 17) Дудин, С.М, Аттестация: этика взаимоотношений руководства и персонала // Справочник по управлению персоналом, 2010 г. - № - с.72-84
- 18) Чуланова, О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: [монография] / О.Л. Чуланова.// – М.: ИНФРА-М, 2015. – 120 с.
- 19) Сухарев, С.А. Мировой опыт в управлении персоналом.// М.: ИНФРА-М, 2015., с. 15
- 20) Джоунз Гари. Торговый бизнес: как организовать и управлять // Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2011. - 304 с.

- 21) Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Моргунова Е.Б.// – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2013. 464 с.
- 22) Вишнякова, М. Методика подготовки и проведения интервью // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - № 2. - С. 84-87.
- 23) Уидетт С. Руководство по компетенциям / С. Уидетт, С. Холлифорд.// – М.: НИРРО, 2016. – 240 с.
- 24) Литягин, А. Целевое управления для организаций // Менеджер по персоналу, 2015. - №2 - с. 3-9.
- 25) Губанов, С. Система организации и политик обучения / С. Губанов // Экономист. - 2012. - №6. - С. 44 - 46.
- 26) Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга. // Д. Трейси. - М.: Автор, 2010. - 390 с.
- 27) Хибовская, Е.А. О чем может сказать кадровая политика организации / Е.А. Хибовская // Управление пер соналом. - 2012. - №10-11. - С. 100-108.
- 28) Зайцев, Г.Г., Файбушевич, С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. // Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2011. - 541 с.
- 29) Токарева, А.Б. Успешная работа с персоналом - залог эффективности деятельности организации // Деньги и кредит. - 2016 г. №8, с. 35-38
- 30) Чекалев, М., Ключина, И. Еще раз к вопросу о технологии проведения аттестации // Управление персоналом, №5, 2015
- 31) Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2016. - 463 с.
- 32) Кибанов, А.Я. Управление персоналом. //– М.: Инфра-М, 2015. – 304 с.
- 33) Вершигора, Е.Е. Менеджмент. //М.: ИНФРА-М, 2010.
- 34) Уидетт, С. Руководство по компетенциям / С. Уидетт, С. Холлифорд.// – М. : НИРРО, 2011. – 240 с.
- 35) Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе.// - М.: Юрист, 2013. -485с.
- 36) Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова// - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 250 с.
- 37) Гагарина, Л. Больше методик - хороших и разных: оценка персонала была и остается важнейшим направлением [Текст] /Л. Гагарина // Служба кадров и персонал. 2013. № 12. С. 51-57.
- 38) Вялова, Л.М. Аттестация работника: документарное оформление // Справочник кадровика, 2011 г. №5. - с.43-52
- 39) Борисова, Е. Оценка и аттестация персонала //Служба кадров, 2015 г. - №11, с. 84-87

- 40) Одегов Ю. Г., Никонова, Т. В. Аудит и контроллинг персонала// Альфа-Пресс - , 2012. - 672 с.
- 41) Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов.// — Эксмо, 2010. — 160 с. — ISBN 978-5-699-37901-9.
- 42) Беркутова, Т.А. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации. [Текст] / Т.А.
- 43) Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г.// – М.: "Вершина", 2015 – 27 с.
- 44) Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов // - М.: Инфра-М, 2014. -638с.
- 45) Бутурлин, М. А. Актуальные направления работы служб персонала [Текст] / М. А. Бутурлин // Деньги и кредит. 2013. № 7. С. 58-61.
- 46) Варламова, Е.П. Методики подбора идеальных кандидатов // Справочник по управлению персоналом, 2013 г. - №8 - с.18-27
- 47) Литягин, А. Целевое управления для организаций // Менеджер по персоналу, 2015. - №2 - с. 3-9.
- 48) Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: [Текст]: учебник. - 5-е изд., перераб. и доп.// - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012. - 368 с.
- 49) Вязигин, А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст]: учебник / А.В. Вязигин // - Москва; Санкт-Петербург: Вершина, 2016. - 577с.
- 50) Горновенко, Ю.Л. Аттестационный отчет и развитие персонала // Справочник по управлению персоналом, 2014 г. - №8, с. 58-71
- 51) Закиров, Р.З., Комарова, Н.М. К вопросу о системе аттестации и оценки персонала // Деньги и кредит, 2016 г. № 8. - с.58-71
- 52) Литвинцева, Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала// изд-во ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез"", 2015. - 400с
- 53) Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова.// - М.: Изд-во РАГС, 2015. - 250 с.
- 54) Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - с. 230 с.
- 55) Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм. и доп.// - М.: Издательство НОРМА, 2011.-560 с.
- 56) Бурлачук, Л.Ф. Оценка персонала: проблема выбора инструментов / Л.Ф. Бурлачук, Н.П. Володина // ЭКО, 2016 г. - №11, с. 89-104
- 57) Ганихина, Д.Ю., Оценка профессиональной компетенции // Справочник по управлению персоналом, 2013 г. - №9, с. 72-93
- 58) Борисова, Я.В. Оценка персонала в условиях растущей компании // Справочник по управлению персоналом, 2015г. - №7, с. 60-69
- 59) Гибсон, Дж.Л., Иванцевич, Д.М., Доннели, Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. //– М.: ИНФРА-М, 2011.

- 60) Дырин, С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному // Кадровик. – 2012. - №9. – С.5-10.
- 61) Завьялова, Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
- 62) Иванова, С. Мотивация на 100%.// – М., 2015.
- 63) Вычугов, Д.Д. и др. Практикум по менеджменту, Деловые игры: уч. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. //– М.: Высшая школа, 2016.
- 64) Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М.: Экзамен, 2014. - 368 с.
- 65) Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова.// - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
- 66) Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова.// - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
- 67) Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека.// - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
- 68) Калашникова, Л. Формирование имиджа: этот процесс начинается с планирования работы с персоналом [Текст] / Л. Калашникова // Служба кадров и персонал. 2015. № 10. С. 25-29.
- 69) Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
- 70) Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. //- М.: Проспект, 2012. - 64 с.
- 71) Берлизов, В.А. Дистанционное обучение - работа на результат [Текст] / В.А. Берлизов // Управление персоналом. 2010. № 18. С. 21-25.
- 72) Ткаченко, Ю. Планирование карьеры сотрудников кадрового резерва [Текст]/ Ю. Ткаченко // Служба кадров и персонал. 2016. № 3. С. 45-49.
- 73) Полетаев, Ю. Н. Аттестация работников [Текст]: учебник / Ю. Н. Полетаев // . - М. Проспект, 2016. - 512с.
- 74) <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-otsenki-personala>
- 75) <http://www.hr-director.ru/article/65701-red-qqq-15-m9-otsenka-personala-360-gradusov-sostavlyaem-anketu>
- 76) <http://hr-portal.ru/article/ocenka-personala-razrabatyvaem-kriterii>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методы управления персоналом

Таблица А.1 - Методы управления персоналом

Методы управления персоналом	Характеристика	Функции	Стиль руководства, сфера применения
Организационный или административный	соблюдение жесткой дисциплины и неукоснительным выполнением инструкций, распоряжений и приказов руководителя	управление, планирование и контроль идут строго сверху вниз своевременное ознакомление исполнителей со всеми нормативными документами, которые непосредственно затрагивают их деятельность регулярная проверка деятельности с целью более качественного выполнения распоряжений руководства	стиль управления полностью авторитарный данный метод руководства подходит для государственных компаний, например в органах государственной власти
Экономический	побуждение работника к выполнению поставленных перед ним планов и задач	прямая заинтересованность персонала в качественном выполнении поставленных перед ним задач подбор высококвалифицированных кадров постоянное совершенствование процесса создания кадрового резерва и раскрытие в работниках всего потенциала стимулирование творческого подхода персонала в своей деятельности	частные компании, где руководители заинтересованы в мотивировании персонала, тем самым повышая конкурентоспособность своего предприятия на рынке
Психологический или социальный	поиск индивидуального подход к каждому работнику с целью настроить и мотивировать его на плодотворную работу	регулярное отслеживание всех социальных и психологических процессов в организации проведение тестирования и анкетирования персонала применение различных психологических приемов создание комфортных условий для работы персонала	этот метод применим только при демократическом стиле руководства. Интуитивное принятие решений

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Методы оценки персонала в зависимости от масштаба организации

Таблица Б.1 - Методы оценки персонала в зависимости от масштаба организации

	Малый бизнес	Средний бизнес	Крупный бизнес
Количество сотрудников	До 100 чел-к	От 100 чел-к	От 1000 чел-к
Кто проводит собеседование	Менеджер по персоналу	Менеджер по персоналу	Менеджер по персоналу
Технология отбора персонала	Интервью по компетенциям	Интервью по компетенциям, следование единым критериям, существующим в организации	Интервью по компетенциям, следование единым критериям, существующим в организации
Методы для оценки сотрудников	Интервью по компетенциям, анализ документов, рекомендации с прошлого места работы	Интервью по компетенциям, анализ документов, рекомендации с прошлого места работы, профильные бизнес-кейсы, личностные опросники	Доп. требования унификация и автоматизация
Кто создает технологию оценки персонала	Собственными силами	Как правило, заказывается у компаний, специализирующихся на разработке технологий оценки персонала	Одна из функции HR-отдела компании
Предоставление результатов оценки	Описательная форма или выражение в цифрах	Формализация, предоставление оценки в едином формате	Создание системной технологии оценки персонала и автоматизированной системы для хранения и использования данных оценки
Кто проводит оценку персонала	Менеджер по персоналу, руководители отделов	Менеджер по персоналу, руководители отделов	Оценка персонала выделена, как отдельная HR-функция, проводят оценку специалисты внешние или внутренние
Оценка по результатам	Как правило, не проводят (искл. специалисты с существенной переменной частью оплаты труда)	Проводится	Проводится

Приложения В-Н изъяты по требованию правообладателя

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И. П. Воронцова

« _____ » _____ 20 ____ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование системы оценки персонала
(на примере организации ООО «Пелотон-Маркет»)

38.04.03 Управление персоналом

38.04.03.01 Менеджмент персонала в современной организации

Научный руководитель




подпись, дата

канд. эконом. наук

Н. Ш. Зарипова


Выпускник



подпись, дата

Т. В. Яблокова

Рецензент



подпись, дата

руководитель городского
розничного отдела В. М. Потапов

Красноярск 2017