# Современные способы проведения аттестации персонала

2014

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты аттестации персонала

.1 Понятие аттестации персонала

.2 Виды и сущность аттестации персонала

.3 Современные методы аттестации персонала на предприятии

Выводы по 1 главе

Глава 2. Анализ аттестационной системы предприятия на примере ООО «Aktarix»

.1 Краткая характеристика ООО «Altarix»

.2 Анализ организационной и коммерческой политики компании ООО «Altarix»

.3 Анализ существующей системы аттестации персонала ООО «Altarix»

Выводы по главе 2

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Altarix»

.1 Рекомендации по совершенствованию аттестации персонала ООО «Altarix»

.2 Мероприятия для совершенствования аттестации персонала

Выводы по главе 3

Заключение

Список использованых источников

**Введение**

аттестация персонал предприятие

Проблема, связанная с эффективным управлением человеческими ресурсами предприятий, стала в современное время особенной острой, поскольку конкурентоспособность услуг и товаров, их невысокую стоимость и соответствие современным стандартам при развитом производстве обеспечиваются эффективным, производительным и качественным трудом сотрудников предприятий. Кадровая политика современных компаний установила суровые требования к переподготовке, подготовке и повышению квалификации персонала, по этой причине регулярно увеличивается значение аттестации, которая является главной правовой и организационной формой контроля и анализа профессиональных качеств руководителей и сотрудников.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Аттестация является важным и мощным управленческим инструментом. При верном использовании четкая и логичная система аттестации предоставляет возможность провести оценку нынешнего состояния кадров, провести анализ узких направлений деятельности компании, а также верно спрогнозировать действия на будущее. Стоит отметить, что аттестация взаимосвязана со всеми элементами системы управления персоналом.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

В современной России одним из основных направлений кадровой политики компаний является повышение профессионализма руководителей. В нынешних условиях анализ персональных и профессиональных качеств руководства обладает особым значением, поскольку реформы в предпринимательстве требуют квалифицированных кадров, способных принимать задачи и цели реформ, а также воплощать их при помощи

высокого профессионализма.

По этой причине изучение проблем совершенствования аттестации персонала компании представляет собой актуальную проблему, связанную с оптимизацией применения человеческих ресурсов на предприятиях.

**Актуальность темы исследования** данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что руководители компаний нацелены на эффективную и конкурентоспособную деятельность в своей сфере, в связи с этим особую актуальность приобретает вопрос объективной оценки персонала. Методы и критерии анализа и оценки персонала изменяются в зависимости от специфики трудовой деятельности. Ранее от сотрудников требовались отличные профессиональные навыки и знания, то в современное время основное значение придается человеческим качествам сотрудников (коммуникабельности, умению работать в коллективе, готовность к нововведениям, способности разрабатывать и воплощать идеи). По этой причине, в нынешних условиях, проблема аттестации персонала является весьма актуальной.

Не разрешен вопрос, касающийся методов аттестации, поскольку имеющиеся на данный момент методы являются действенными, однако в современных экономических условиях далеко не всегда удовлетворяют потребности компании, что подталкивает теоретиков осуществлять разработку нетрадиционных методов и форм аттестации сотрудников, лишенных недостатков, которые имеются у современных способов оценки качеств персонала.

Проблемами аттестации персонала в современное время занимается множество авторов, чьи труды использованы в данной работе: М. И. Магура, Шекшня, М.В. Бондаренко, Роджер Беннет, Э.Ф. Зеер, А.П. Егоршин, А.В. Карпова, С.А. Калачева, М.Б. Курбатов, Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, О.С. Виханский, В.Р. Веснин, Филипп Котлер, Т.О. Савельева, А.Я. Кибанов и другие.

Стоит отметить, что в управлении кадрами проблема оценки является менее разработанной в практическом и теоретическом плане, по этой причине была выбрана данная тема для выпускной квалификационной работы.

**Объектом исследования** является персонал компании ООО «Altarix».

**Предметом исследования** является современные методы аттестации персонала ООО «Altarix».

**Цель** исследования заключается в проведении анализа современных методов аттестации персонала компании и разработке рекомендаций по ее совершенствованию на примере ООО «Altarix».

**Задачами исследования** являются:

- изучение и анализ теоретических аспектов аттестации персонала;

- проведение анализа аттестационной системы компании ООО

«Altarix»;

- разработка рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала в ООО «Altarix».

**Информационной основой** исследования послужили внутренние бухгалтерские отчетности и документы компании ООО «Altarix».

**Методами исследования** данной работы являются: теоретический анализ научной литературы, в которой раскрывается проблема аттестации персонала, теории и практики управления кадрами; технология современных методов аттестации, а также практики их применения.

**Структура** выпускной квалификационной работы отражает замысел исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. В первой главе представлены три параграфа, в которых содержится понятие аттестации персонала, для чего она нужна, ее преимущества. Второй параграф посвящён видам и сущности аттестации. В нем описаны: типы оценки персонала; цели

и задачи оценки; алгоритм проведения аттестации; виды аттестации. В

третьем параграфе описаны современные методы аттестации персонала, сравнение традиционных и нетрадиционных способов оценки персонала. Вторая глава включает в себя три параграфа. Первый параграф второй главы посвящен характеристике компании ООО «Altarix»: виды деятельности компании (основной и дополнительный); средства компании; организационная структура. Второй параграф содержит: главные цели политики компании; подбор и отбор сотрудников; адаптационный процесс ООО «Altarix». В третьем параграфе проводится анализ оценки персонала, которая применяется в компании ООО «Altarix»: недочеты в системе аттестации; этапы проведения аттестации; форма оценки персонала; факторы, относящиеся к недостаткам системы аттестации. В третьей главе предложены рекомендации и мероприятия по совершенствованию аттестации персонала и системы управления кадрами в компании ООО «Altarix».

**Глава 1. Теоретические аспекты аттестации персонала**

**.1 Понятие аттестации персонала**

Улучшение системы управления персоналом на предприятиях, которые осуществляют свою деятельность в Российской Федерации, можно охарактеризовать повышением интереса к изучению новых и эффективных методов аттестации и оценки сотрудников.

Каждому сотруднику необходимо соответствовать определенным требованиям, которые предъявляются к нему должностными обязанностями, спецификой труда, а также требованиям, которые обуславливаются оптимальной и эффективной производственной организацией, применением самых верных и рациональных способов работы, технических средств.

Аттестация представляет собой метод исследования персонала, который содержит оценку итогов деятельности сотрудников за конкретный срок для того, чтобы выявлять их соответствия занимаемым должностям, а также возможности будущего продвижения по карьерной лестнице1.

Аттестация персонала представляет собой форму определения его квалификации должностными лицами компании, опираясь на сформированные процедуры, которые утверждены в качестве нормативных документов в сфере управления трудовыми отношениями2.

Трудовое право понимает под аттестацией проверку деловых квалификаций сотрудников с целью определения степени их

профессиональной подготовки и соответствия занимаемым должностям. Определенная степень профессиональной подготовки сотрудников предоставляет возможность работодателям решить вопросы, касающиеся определения уровня квалификации и оплаты труда, а также установить соответствие сотрудников занимаемым должностям с дальнейшим: повышением в должности; переводом на более квалифицированную работу; переводом сотрудников на менее квалифицированные должности; увольнением сотрудников.

Аттестацией является самая эффективная и действенная система оценки и анализа персонала компании. Данный механизм, а также технологии кадров, которые позволяет произвести определение квалификации и степени знаний сотрудников; оценку их способностей, нравственных и деловых качеств.

Аттестация является оформленным, зафиксированным, завершенным итогом оценки сотрудников. Из определения аттестации происходит то, что ее функция представляет собой определение факта пригодности тех или иных людей к конкретным социальным ролям3.

Стоит отметить, что аттестация представляет собой эффективную форму контроля над профессиональным ростом и деловой квалификацией специалистов. Признание служащих компании, которые не соответствуют занимаем должностям, может повлечь за собой образование вопросов относительно переподготовки и перевода на более низкие должности.

Сотрудники должны соответствовать тем требованиям, которые предъявляют работодатели к ним и должностным обязанностям, спецификой трудовой деятельности, которые обусловлены эффективной производственной организацией, применением самых рациональных способов работы, использования технических средств4. Оценке применяется не только к потенциальным возможностям сотрудников, но и к их профессиональной компетенции, реализации возможностей в процессе исполнения определенных обязанностей, соответствие процессов исполнения данной работе, определенным производственным условиям, а также итогам работы (то есть нормативным требованиям, поставленным задачам и целям, а также запланированным показателям).

Аттестация относится ко всем категориям сотрудников, однако ее важность для различных категорий является разнообразной. По этой причине аттестация персонала является важным видом деятельности, которая входит в состав управления персоналом, что первоначально относится к руководителям, служащим и специалистам.

Постоянная аттестация кадров компании благотворно отражается на мотивации персонала, их профессиональном росте и развитии. При этом аттестационные итоги представляют собой не менее важный аспект управления человеческими ресурсами, так как дают возможность осуществлять принятие обоснованных решений по отношению к премированию, вознаграждениям, увольнению, развитию персонала.

Если рассматривать аттестацию персонала в общем смысле, то она является процедурой, которая проводится для того, чтобы выявлять уровень соответствия персональных качеств сотрудников, качественных и количественных итогов их трудовой деятельности конкретным требованиям. Данное определение поддерживает А.Я. Кибанов, а также С.В. Шекшня и многие другие авторы. Но данное определение изучает аттестацию сотрудников предприятия лишь с одной стороны, в качестве оценки соответствия сотрудников занимаемым или желаемым должностям. Если рассматривать аттестацию сотрудников с общей точки зрения, то она

заключается в оценке персонала для определенных должностей, но и в оценке, нацеленной на определение потенциала развития сотрудников для того, чтобы в будущем можно было применять их навыки и умения для других, более высоких должностей.

Аттестация персонала обладает непосредственным отношением к увеличению производственной эффективности, так как по ее итогам существует возможность:

- осуществлять совершенствование размещения кадров посредством отбора и подбора самых подходящих потенциальных сотрудников на различные должности;

- производить улучшения применения персонала, производить их служебное и квалификационное продвижение;

- определять направления повышения квалификации сотрудников;

- осуществлять стимулирование их трудовой деятельности посредством обеспечения плотной связи заработной платы с итогами трудовой деятельности;

- проводить совершенствование методов и форм деятельности руководства;

- форматировать положительное отношение к трудовой деятельности, обеспечивая удовлетворение сотрудников работой и т.д.

На итогах проведенной оценки основываются решения будущих проблем управления.

Подбор персонала:

- проведение оценки персональных качеств потенциальных сотрудников;

- проведение оценки квалификации кандидатов на должность. Определение уровня соответствия занимаемых должностей:

- проведение переаттестации сотрудников;

- проведение анализа рациональности размещения сотрудников;

- проведение оценки четкости и полноты выполнения должностных обязанностей сотрудников;

- проведение оценки сотрудников после окончания испытательных сроков, после окончания стажировок.

Улучшение применения человеческих ресурсов:

- определение уровня загруженности сотрудников, применение по квалификации;

- совершенствование организации управленческой трудовой деятельности.

Определение вкладов сотрудников в итоге работы:

- организация поощрения сотрудников (увеличение моральных и материальных стимулов, формирование взаимосвязи итогов трудовой деятельности и оплаты труда, организации премирования);

- определение и установка мер взыскания.

Продвижение сотрудников, а также необходимость повышения квалификации сотрудников:

- составление прогнозов по службе сотрудников;

- составление резервов на выдвижение;

- подбор и отбор для исполнения ответственных задач, предоставление направлений на стажировку в качестве поощрений;

- необходимость повышения квалификации и ее направления;

- формирование программы повышения квалификации сотрудников управления;

- проведение оценки эффективности прохождения обучения на курсах или в университетах по повышению квалификации.

Совершенствование структуры управленческого аппарата:

- необходимость обоснования численности управленческого аппарата, работников и специалистов в подразделениях;

- проведение проверки нормативов численности;

- обоснование структуры персонала по должностям, степени квалификации;

- формирование и уточнение должностных инструкций. Осуществление совершенствования управления:

- внедрение улучшений в стиль и управленческие методы (борьба с бюрократизмом, усиление демократического начала);

- увеличение ответственности сотрудников;

- закрепление взаимосвязей руководства и подчиненных.

Каждая из приведенных проблем связана с различными аспектами оценки. Таким образом, осуществление приема на работу нуждается в оценке персональных качеств потенциальных работников, что подразумевает обширное применение тестов, аттестация персонала является оценкой трудовых результатов, для чего необходимы прочие способы оценки. Различие между обязанностями, исполняемыми всевозможными категориями сотрудников, нуждается в дифференцированной оценке итогов их деятельности.

Аттестация персонала предоставляет возможность компании осуществлять решение различных задач и проблем, а также достигать поставленных целей.

Целями аттестации сотрудников компании являются:

- повышение качества управления, достигаемое посредством систематической и периодической оценки;

- единение в управленческих действия, поскольку единая структура оценки предоставляет возможность ожидать, что действия по управлению могут соответствовать итогам оценки и будут являться более эффективными;

- повышение эффективности применения человеческого потенциала. Коллектив компании обладает социальным и психологическим потенциалом, который используется наилучшим образом;

- создание и поддержание моральной и психологической атмосферы в коллективах. Проведение справедливой, обоснованной оценки сотрудников может способствовать здоровой моральной и психологической атмосфере;

- повышение производительности, поскольку личные оценки являются стимулом для оцениваемых сотрудников. Продолжительность повышения производительности сильно зависит от четкой и верной оценки персонала.

Главными задачами, которые решаются при аттестации сотрудников, классифицируются определенным образом:

- управляющее воздействие. Посредством проведения оценки, а также оценочной беседы сотрудникам демонстрируется их место в соответствии с достижениями, что благотворно влияет на управляемость персонала;

- определение уровня вознаграждений и поощрений, поскольку только при объективной оценке достижений работников имеется возможность оплачивать их труд;

- развитие сотрудников, поскольку проведение оценки может обеспечить подбор определенных видов поощрений и содействия профессиональному росту работников. Рациональное применение персонала, так как проведение оценки является обязательным при занятии рабочих мест, повышении по службе, перемещении, принятии решений об отставке с рабочих мест, увольнений;

- трудовая мотивация, поскольку оценка является импульсом к осознанной деятельности работников, которая направлена на повышение в должности;

- формирование обратной связи с сотрудниками по организационным, профессиональным и прочим вопросам;

- удовлетворение потребности персонала в проведение оценки собственной трудовой деятельности и качественных характеристик.

Аттестация в качестве социального механизма исполняет

определенные функции:

- оценочную функцию, которая заключается в изучении и оценке деятельности, поведении, личности специалиста с целью их верного применения;

- прогностическую, заключающуюся в определении возможностей, способностей сотрудников к дальнейшему росту, в уточнении перспективы каждого определенного сотрудника;

- корректирующую функцию, состоящую в определении определенных мероприятий и путей работы по внесению изменений в некоторые аспекты деятельности и поведения сотрудников;

- воспитательную функцию, которая является воздействием на персональные качества сотрудников, на их область мотивации.

Главными принципами эффективной аттестационной системы являются:

- нацеленность на совершенствование деятельности;

- продуманная и глубокая подготовка;

конфиденциальность;

- непредвзятое обсуждение результатов деятельности, персональных и деловых человеческих качеств, их соответствия должностям, перспективы на будущее;

- разумное сочетание критики и похвалы;

- достоверность используемых способов.

Аттестация сотрудников исполняет функции лишь в тех случаях, когда осуществляется при соблюдении конкретных требований. К данным требованиям относятся:

- объективная оценка (применение полноценной системы характеристик и показателя для сотрудников, их трудовой деятельности, применения правдивой информации для расчетов показателей);

- гласность (подробное ознакомление сотрудников с методиками и

порядка проведения оценки, доведения ее итогов до заинтересованных лиц);

- демократизм;

- общие требование для проведения оценки для сотрудников одной должности;

- четкость, доступность оценочных процедур;

- результативность;

- информация, которая используется для оценки, должна являться доступной;

- оценка должна являться комплексной, то есть проводиться не только относительно каждого члена компании, но и относительно связей, и отношений внутри нее;

- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Мероприятия по аттестации проводятся на качественном уровне, чтобы не содержать угроз для коллективов, которая способна дезорганизовать деятельность, а внедриться в общую систему кадровой работы в компании таким образом, чтобы помогать ее развитию и улучшению.

Таким образом, под аттестацией персонала понимается не только одна из разновидностей кадровой работы, но и основная составляющая управления, без которой эффективная деятельность компании невозможна.

Авторы придерживаются определенной классификации способов аттестации сотрудников: традиционные (которые проверены временем), нетрадиционные методы5 (созданные недавно, которые являются экспериментальными). Данная классификация является условной. Ниже приведены описания главных методов (способов6) аттестации сотрудников.

По мнению автора Майкла Армстронга самым распространенным и простым описательным способом является матричный способ, суть которого заключается в проведении сравнения фактических качеств сотрудников с комплексом качеств, которые необходимы для определенной должности.

Однако Д.А. Аширов полагает, что наилучший способ представляет собой метод-эталон, который похож на матричный метод. Однако проводится сравнение фактических данных не с теми навыками, которые положены по должности, а с характеристиками самых успешных сотрудников определенной сферы.

Система произвольных характеристик является, по мнению В.Р. Веснина, весьма распространенным способом. Он заключается в свободной форме оценки персонала. Руководство или экспертная комиссия проводят описание основных успехов и упущений сотрудников за конкретный период их деятельности.

По мнению О.С. Виханского лучшим способом является способ оценки выполнения, который очень схож с предыдущим способом. В качестве экспертной комиссии могут выступать руководители, однако проводится оценка деятельности сотрудников не за определенный временной промежуток, а за все время их работы.

Еще одним известным способом является метод групповой дискуссии, который относится к описательным. По мнению А.П. Егоршина данный способ самый используемый в российской практике, заключающийся в беседе групп руководителей или экспертов с сотрудниками на тему их деятельности. Данный способ, по мнению автора, предоставляет возможность по конкретным критериям подбирать активных, самостоятельных сотрудников.

Как полагает Б.Л. Еремин, основными методами являются метод заданной балльной оценки и метод свободной балльной оценки. Метод заданной балльной оценки содержит присвоение предварительно установленных баллов за достижения сотрудников с дальнейшим

определением их общего делового уровня в форме набранных баллов. Метод

свободной балльной оценки заключается в присвоении руководством или экспертами конкретного количества баллов по каждому качеству сотрудников. Общая оценка формируется в качестве суммы баллов или определении среднего балла.

Существует также метод тестирования, заключающийся в оценке сотрудников по уровню решения ими предварительно подготовленных тестов. Проводится определение коэффициента интеллекта сотрудников. Данный метод, по мнению Е.Г. Владимировой, является эффективным.

Данные методы являются эффективными в больших иерархических компаниях, которые действуют в условиях стабильности внешней среды. Однако они обладают определенными недостатками: по мнению О.С. Виханского и В.Р. Веснина, проведение оценки персонала является слабой стороной компаний, поскольку при проведении оценки посредством традиционных методов, руководство организаций получает лишь нереальную и субъективную картину.

Нетрадиционные методы аттестации персонала сформировались относительно недавно (примерно 15 лет назад), по этой причине многие специалисты именуют их экспериментальными. К числу данных методов относятся аттестация «360 градусов», психологические методы оценки персонала, «деловая игра», метод критического инцидента, метод

«ассесмент-центр».

Самыми используемыми из перечисленных методов являются метод

«деловая игра» и метод «ассесмент-центр».

Как полагает Майкл Армстронг наиболее эффективным из нетрадиционных методов является «деловая игра», представляющая собой процедуру, в которой работники и кандидаты на должности в лабораторных условиях (то есть в ситуациях, которые приближены к реальным) исполняют всевозможные задания и упражнения. Исполняемые задания подчинены

предварительно определенным требованиям, которые заданы в сценарии

данного аттестационного мероприятия, то есть имеются конкретные критерии, по которым проводится оценка.

Как считает О.С. Виханский метод «ассесмент-центр» определяется в качестве комплексного метода, определения у испытуемых качеств, требуемых для конкретной должности посредством применения в отношении к ним различных процедур диагностики и наблюдения их действий в ситуациях, которые моделируют профессиональную деятельность7.

Тестирование заключается в индивидуальной работе кандидатов по ответам на вопросы, описанию ситуаций, решению вопросов. Существуют профессиональные тесты, которые определяют профессиональные значения кандидатов; мотивационные тесты, выявляющие причины поведения людей в бизнесе; тесты на общий интеллект.

Презентация является методом, по которому кандидату предоставляется задание без подготовки рассказывать о себе и своей компании.

В качестве вывода стоит отметить, что в процессе проведения аттестационных мероприятий с применением метода «ассесмент-центр» выясняется потенциал различных работников, их способность к будущему развитию и совершенствованию, от чего зависит успешная деятельность компании.

**1.2 Виды и сущность аттестации персонала**

Самым распространенным в зарубежной и российской практике видом оценки персонала является аттестация. Аттестация и проведение оценки в

современной российской практике и зарубежной теории управления персоналом заметно отличаются. В отечественной практике данные понятия отождествляются. Нормативные акты, которые приняты в последнее время, которые регулируют аттестацию сотрудников, обладают отраслевым или ведомственным характером. Помимо этого, в данных актах, не имеется определений понятия аттестации персонала.

Новая редакция Трудового кодекса содержит аспект, что соответствие квалификации сотрудников занимаемым должностям или исполняемой работе подтверждается аттестационными итогами. Стоит подчеркнуть, что понятие аттестации не предоставляется. С одной точки зрения, аттестация сотрудников является юридически определенным порядком оценки сотрудников, проводящей в компаниях и организациях посредством установленных промежутков времени. С другой точки зрения - в качестве одного из правовых средств изменения условий трудовых договоров, в качестве обязательной нормы для определения степени профессиональной подготовки и соответствия работников занимаемым должностям, а также для решения вопросов о присвоении им квалификационных разрядов. С третьей точки зрения, в качестве юридической обязанности сотрудников участвовать в периодической проверке степени их профессиональной подготовки и соответствия ими занимаемым должностям, которая организуется работодателями в соответствии с определенным установленным нормами и правилами. Они нацелены на оптимизацию применения кадров, стимулирования роста их квалификации.

В современной российской практике имеется несколько типов аттестации по принадлежности к области деятельности сотрудников: аттестации государственных служащих, аттестация персонала компаний главного звена управления и аттестация научных и педагогических сотрудников.

Аттестация государственных служащих является проведением оценки уровня профессиональной подготовки и соответствия государственных служащих занимаемым должностям государственной службы, а также нацеленных на решение вопросов о присвоении государственным служащим квалификационных разрядов. Аттестация должна проводится не чаще одного раза в два года, однако не реже одного раза в четыре года.

Аттестация научных и педагогических сотрудников является процедурой присуждения ученых степеней докторам и кандидатам наук, а также присвоения им различных званий (доцентов, профессоров, старших научных сотрудников). Ученые степени присуждаются, а ученые звания присваиваются лицам, обладающим профессиональными знаниями и научными достижениями в конкретной сфере науки. Аттестация проводится высшим аттестационным комитетом, научными, производственными компаниями и высшими учебными учреждениями, соответственно правилам и требованиям регламентирующих документов.

Аттестация персонала компании основных звеньев управления является процедурой определения квалификации, степени знаний, деловых, практических навыков и качеств сотрудников, качества труда и его итогах, определения соответствия занимаемым должностям. Аттестация нацелена на рациональное распределение кадров и их продуктивное применение.

Аттестация сотрудников представляет собой юридическую основу для переводов, продвижения по карьерной лестнице, награждения, установки объемов оплаты труда, а также понижения в должности и увольнений. Аттестация нацелена на повышение качества состава персонала, определение уровня загрузки сотрудников и применения их по специальности, улучшение стиля и способов управления кадрами. Она обладает целями изыскания запасов роста производительности труда и заинтересованности сотрудников в итогах своей трудовой деятельности, а также всей компании, самое оптимальное применения экономических стимулов и социальных гарантий, а также формирование условий для быстрого и разностороннего развития личностей.

Таблица 1.2.1 - Классификация целей аттестации персонала (по Кибанову А.Я.)8

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Характеристика цели |
| Административные: |  |
| - повышение | Заполнение вакансий работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху |
| - перевод | Приобретение работником нового опыта |
| - понижение | Если руководство считает, что прекращение трудовых отношений с работником нецелесообразно (учитывается стаж и заслуги сотрудника в прошлом) |
| - прекращение трудового договора | Сокращение штатов |
| Информационные | Информирование работников об уровне их квалификации, качестве и результатах труда. Информирование о качественном составе персонала, степень интенсивности труда и использование их по специальности, совершенствование методов управления |
| Мотивационные | Вознаграждение благодарностью, зарплатой, премией, повышением в должности работников. Заинтересованность работников в повышении результатов их труда и деятельности организации, в целом. Применение экономических стимулов и социальны гарантий. Создание благоприятных условий для непрерывного личностного и профессионального роста |

Аттестация основывается на общей оценке персонала, которая определяется по итогам его деятельности и соответствия личных и деловых качеств должностным требованиям.

Традиционным методом оценки персонала является проведение регулярной аттестации персонала, представляющая собой процесс проведения оценки эффективности исполнения сотрудниками своих должностных обязанностей, которая определяется их непосредственным руководством.

Регулярная аттестация дает возможность:

определять и оценивать навыки, умения и качества сотрудников;

- выявлять, оценивать и развивать сильные стороны сотрудников;

- определять слабые стороны сотрудников и совместно осуществлять работу над их устранением;

- определять нужды, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины;

- проводить оценку интегрального состояния персонала компании. Соответственно, аттестация персонала является набором мероприятий,

которые призваны оценивать соответствие степени качеств, труда и потенциала личностей сотрудников требованиям выполняемой деятельности. Профессор В.Р Веснин. характеризует аттестационные процессы, внедряя новое понятие «аттестационной оценки», которое содержит в себе определенные, формализованные мероприятия, в которых проводится оценка

самих сотрудников, их трудовой деятельности и итогов их деятельности9.

Аттестационная оценка осуществляет аккумулирование деятельности определенных работников за конкретный период. Здесь осуществляется сопоставление их со стандартами деятельности (то есть сравнивать то, насколько сотрудники более или менее соответствуют определенным требованиям).

Аттестационная оценка персонала представляет собой базу различных действий управления: увольнения, внутреннего перемещения, зачисления сотрудников в резерв на более высокую должность, моральное и материальное поощрение, использования санкций, повышения квалификации, контроля, улучшения организации, способов и приемов управленческого труда10.

Аттестационная оценка является официальной (получает отражение в письменной документации юридического характера) и неофициальной (совокупности персональных впечатлений, которые высказываются окружающими).

Со структурой аттестационных оценок персонала связывают несколько вопросов:

- оценка чего проводится (результатов, поведения, успехов);

- как проводится оценка (процедура);

- посредством чего проводится оценка (способы)11.

Службы по кадрам формируют общие принципы проведения оценки персонала, которые позволяют решать проблемы подбора несущественных и существенных качеств, главных процедур и методов, нормативных и методических материалов, обрабатывают материалы12.

Алгоритм проведения аттестации заключается в:

- выявлении проблем и достижений сотрудников за прошедший период;

- определении сильных и слабых сторон сотрудников, а также их навыков, знаний, манеры поведения, которые оказывают влияние на исполнение служебных обязанностей, и уровня их соответствия требованиях рабочих мест;

- предоставлении рекомендации о преодолении существующих расхождений, методах поощрений, повышениях квалификации и развитии.

Задачами аттестации являются явные и неявные задачи. Явные аттестационные задачи заключаются:

- установление в официальном порядке пригодности определенных сотрудников к исполнению различного рода работы;

- определение места сотрудника в структуре организации, формирование должностных обязанностей и взаимосвязи;

- осуществление контроля над эффективностью исполнения поставленных задач;

- осуществление поиска резервов, которые имеются в наличии для повышения эффективности трудовой деятельности;

- определение недостатков и возможностей сотрудников, их ценностей и ожиданий;

- определение вознаграждений, премирования, поощрений;

- планирование перемещений по должностям, а также карьерного роста персонала компании;

- получение требуемых данных о сотрудниках и осуществление их диагностики;

- внедрений новых методов стимулирования;

- формирование положительных условий для развития сотрудников, повышения квалификации и профессионального обучения;

- улучшение структуры аппарата, организации труда, кадровой политики;

- изучение и определение стандартов деятельности и критериев оценки;

- определение слабых точек;

- определение ценности сотрудника не только для группы, но и для компании;

- внедрение новейших способов оценки, стимулирования;

- обоснование принятия управленческого решения, связанного с задачами стратегии компании и процессами внедрения изменений13.

Неявные задачи аттестации заключаются в:

- исполнение требований руководителей;

- придание значимости кадровым решениям, которые были приняты;

- знакомство руководства с персоналом;

активизация трудовой деятельности;

- возложение формальной ответственности за размещение кадров на аттестационные комиссии14.

При подготовке к аттестации требуется определить:

- какие результаты ожидаются;

- имеется ли опыт проведения аттестаций;

как соотносится модель аттестации и организационная культура;

- имеются ли требуемые стандарты;

- какая документация регламентирует деятельность сотрудников;

способно ли руководство самостоятельно проводить аттестацию;

- как относятся сотрудники к аттестации; какими ресурсами обладает компания для ее проведения.

К процессу аттестационной оценки предъявляют конкретные требования:

- объективность;

- надежность;

достоверность результатов аттестации;

направленность на будущее;

комплексный подход;

- доступность данных о критериях и итогах аттестации;

- проведение учета специфики осуществляемой кадровой политики15. Аттестация рассматривается в качестве комплексной процедуры,

которая направлена на определение перспектив применения потенциала сотрудников и мотивирования к более успешной и продуктивной работе. Основное назначение аттестации заключается не только в контроле за исполнением, но и в определение резервов сотрудников. Поэтому основная цель аттестации заключается в подтверждении квалификации персонала, стимулировании персонального профессионального роста.

Внедрение аттестации на практике управления персоналом переформирует его деятельность, способствует образованию свежих направлений и видов деятельности, значительно расширяя ее границы16. По этой причине аттестация в работе с кадрами занимает важное и приоритетное место.

Существует несколько видов аттестации сотрудников (руководителей, специалистов и прочих служащих): очередная аттестация; аттестация, которая проводится по окончании испытательных сроков; аттестации при карьерном росте; аттестации при переводе в иное структурное подразделение17.

Очередная аттестация представляет собой обязательную для всех сотрудников, и осуществляет не реже одного раза в два года.

Аттестация, осуществляемая по окончании испытательных сроков, осуществляется для того, чтобы вырабатывать обоснованные рекомендации по применению аттестуемых сотрудников, основываясь на результатах их трудовой адаптации на новых рабочих местах. Цель аттестации (при продвижении по служебной лестнице) заключается в выявлении потенциальных возможностях сотрудников и степени их профессиональной подготовки для того, чтобы занять более высокую должность, учитывая требования новых рабочих мест. Аттестация при переводе в другие структурные подразделения требуется тогда, когда осуществляются значительные изменения в должностных обязанностях и требованиях, которые предъявляются к новому рабочему месту.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что аттестационные мероприятия являются важным элементом системы управления предприятием, который имеет несколько способов проведения, свою специфику и регулярность проведения.

**1.3 Современные методы аттестации персонала на предприятии**

Методы оценки персонала являются способами, посредством которых проводится оценка различных показателей, их отсутствия или наличия, степени выраженности у тех или иных сотрудников.

В данной работе рассматривается следующие классификации методов аттестации сотрудников:

- традиционные (которые проверены временем и широко используются);

- нетрадиционные (новые, тестируемые, которые получили распространение только в самых развитых отечественных фирмах и компаниях).

Стоит отметить, что приведенная классификация является условной, поскольку с позиции изменений, которые происходят в отечественной практике менеджмента, переходу к рыночным отношениям, разделение способов оценки на нетрадиционные и традиционные является точным и подходящим.

В настоящее время в стране к кадровым службам относятся как к вспомогательным подразделениям. Это отражается на практике проведения оценки персонала, поскольку нередко применяются устаревшие, несовершенные технологии и способы проведения оценки. Методы оценки, посредством которых проводится оценка работников их руководством, представляют собой традиционные для большого количества современных предприятий и компаний. Они являются эффективными для больших иерархических компаний, которые работают в условиях устойчивой внешней среды.

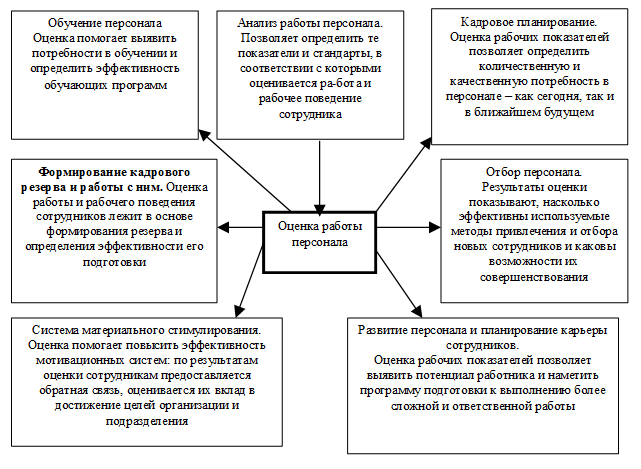


Рисунок 1.1. Место аттестации в системе работы с персоналом18

Матричный метод является одним из простейших и популярных описательных методов. Он заключается в проведении сравнении между фактическими качествами сотрудников и набором качеств, которые требуются для занимаемой должности.

Метод эталона похож на приведенный выше, однако в нем проводится сравнение данных не с положенными по должностям навыками и поведением, а показателями самых успешных сотрудников определенного направления.

Система произвольных характеристик является распространенным методом. Он заключается в достаточно свободной форме проведения оценки персонала. Руководство приводит описание основных успехов и упущений сотрудников за рассматриваемый период их деятельности.

Метод оценки выполнения схож с предыдущим. Экспертами могут являться руководители, однако оценка проводится, основываясь не на ярких моментах деятельности сотрудников, а на всей работе за конкретный промежуток времени.

Метод групповой дискуссии можно отнести к описательным, поскольку он регулярно применяется в современной российской практике. Это беседа групп руководителей с сотрудниками касаемо их трудовой деятельности. Метод групповой дискуссии предоставляет возможность подбирать по конкретным критериям самых самостоятельных, активных сотрудников.

Квалификационная система по порядку или метод рангового порядка заключается в том, что группа руководителей, опираясь на конкретные критерии оценки, размещает оцениваемых работников по порядку, начиная с самого лучшего, заканчивая самым худшим. Конечная оценка определена суммой порядковых номеров, которые были получены сотрудниками за исполнение поставленных целей.

Метод заданной балльной оценки является присвоением предварительно установленных баллов за каждое достижение сотрудника с дальнейшим определением его общего делового уровня в виде полученных очков.

Метод свободной балльной оценки заключается в присвоении руководством конкретного количества баллов по каждому качеству сотрудника. Общая оценка формируется в качестве суммы баллов или в качестве вычисления среднего балла.

Система графического профиля является изображением каждого делового качества работника (в баллах) в виде точек на графике.

Тестирование является оценкой сотрудников по уровню решения ими предварительно подготовленных тестов; определением показателей интеллекта работников (количественных показателей качественного уровня решения предварительно подготовленных тестов).

Метод суммируемых оценок является определением частоты проявления у персонала различных качеств и присвоение им конкретных балльных оценок за определенный уровень частоты (см. табл. 1.3.1).

Таблица 1.3.1 - Применение метода суммируемых оценок

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель: соблюдение установленных сроков | Балльные значения степени выраженности показателя | | | | |
|  | 1 (редко) | 2 (часто не соблюдается) | 3 (в основном) | 4 (с некоторыми исключениями) | 5 (всегда) |

Система заданных группировок сотрудников заключается в подборе определенного числа показателей оценки, распределении сотрудников по данным показателям на несколько групп («плохой сотрудник»,

«удовлетворительный сотрудник», «хороший сотрудник», «отличный сотрудник») и последующей замены плохих сотрудников хорошими.

Если обобщить характеристики приведенных методов, то можно сделать вывод, касающийся их положительных и отрицательных сторон.

Приведенные методы акцентируют внимание на отдельных сотрудниках, которые находятся вне организационных контекстов, опирающиеся на субъективных мнениях руководства или окружающих. Они нацелены на прошлое, на полученные результаты, поэтому в учет не берутся перспективы будущего развития компании и сотрудников. Они являются эффективными в больших иерархических компаниях, которые работают в условиях сбалансированной и стабильной внешней среды, однако обладают определенными недостатками: по мнению большинства экспертов, работающих в сфере управления, оценка персонала компании является уязвимым местом руководителей. Отечественные кадровые службы нередко ограничиваются исследованием биографических данных и сборов отзывов о потенциальных сотрудниках. При попытке оценивать кадры компании нередко выявляется отсутствие оценочных методов и технологий. Итогом является весьма субъективная картина.

Согласно статистическим данным порядка 10% кандидатов на должности руководителей не переносят испытательных сроков, а 12% увольняются с работы в течение года. Опыт осуществлением проектов по оценке персонала подталкивает к выводу о том, что порядка 30% работающих граждан не соответствуют занимаемым должностям поскольку у них отсутствуют определенные личностные качества, которые требуются для продуктивной и успешной трудовой деятельности. Данные аспекты говорят о том, что существует нехватка целенаправленной деятельности по определению характеристик соответствия сотрудников требованиям должностей.

Неудовлетворенность различных компаний стандартными способами оценки побуждает их к осуществлению активных поисков новейших методов оценки персонала. Выделяются несколько путей развития в виде нетрадиционных методов.

Новые методы можно рассматривать в качестве рабочей группы, подразделения, основной единицы компании, которые акцентируют внимание на оценке сотрудников его коллегами и их способности работать в коллективе.

Проведение аттестации отдельного работника или группы работников осуществляется, учитывая итоги деятельности всей компании.

Также внимание акцентируется не только на эффективном выполнении нынешних функций, но и на способностях сотрудников профессионально

развиваться и осваивать новые профессии.

Нетрадиционные методы аттестации распространились еще 10 лет назад, поэтому части их именуют экспериментальными.

Итоги проведенного сравнения методов аттестации персонала приведены ниже (см. табл. 1.3.2).

Таблица 1.3.2 - Анализ эффективности применения нетрадиционных и традиционных методов аттестации персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика метода | Аттестацион ная комиссия | Ранжиров ание | Оценочные шкалы | Оценка по результатам (МВО) | Социомет рия (360\*) | Assessment Center |
| Количественная определенность | Нет | Частично | Есть | Частично | Есть | Частично |
| Трудоемкость | Высокая | Низкая | Низкая | Высокая | Средняя | Высокая |
| Приемлемость для сотрудников | Средняя | Низкая | Средняя | Высокая | Высокая | Высокая |
| Приемлемость для руководителя | Средняя | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая |
| Полезность для обоснования вознаграждений | Низкая | Средняя | Средняя | Высокая | Низкая | Низкая |
| Полезность для обсуждения с сотрудниками | Низкая | Низкая | Средняя | Очень высокая | Высокая | Высокая |
| Полезность для определения потенциала к росту | Средняя | Низкая | Низкая | Высокая | Высокая | Очень высокая |

Подводя итог сравнительного анализа применяемых методов и экспериментальных методов можно сделать вывод о том, что традиционные методы эффективно используются в крупных компаниях, которые работают в условиях стабильной внешней среды, где нет необходимости использовать нестандартные методы по решению образующихся проблем и вопросов.

Однако нынешняя действительность экономики предъявляет ко многим компаниям другие требования: компании действуют в условиях постоянно меняющейся внутренней и внешней среды, от компаний на рынке в условиях

конкурентной борьбы требуются новейшие решения, способность оперативно адаптироваться к переменам. От сотрудников требуются стрессоустойчивость, коммуникабельность, инициативность, повышенная адаптация. Данные качества работников являются превалирующими над прочими равными качествами в условиях конкурентной борьбы. Инструменты, которые используются в традиционных методах, являются недостаточными для того, чтобы полноценно оценивать качества работников, позволяя компании выживать и эффективно функционировать в дальнейшем. Метод деловой игры является процедурой, где персонал в лабораторных условиях, то есть в ситуациях, которые приближенны к реальным, проводится имитация деятельности, выполнение различных задач, упражнений. Такой метод содержит групповую и индивидуальную работу, проектирование, презентацию сотрудников или своей компании. Исполняемые задания соответствуют определенным требованиям, которые задаются посредством составления сценария данного оценочного мероприятия, существуют определенные критерии, по которым осуществляется оценка.

Деловые игры в виде метода оценки используются во всевозможных ситуациях (см. рисунок 1.2.).

Преимуществами деловой игры в оценке сотрудников в сравнении с прочими методами оценки, основываются на проведенном анализе литературных источников, исследования мнений экспертов, практики использования этого метода являются: возможность избежать эмоциональную напряженность, негативные эмоции, которые связаны с оценкой. Деловая игра заменяет прочие методы оценки, к примеру, метод 360 градусов, поскольку в деловой игре не нужно привлекать клиентов к оценке (данную роль может исполнить коллега).

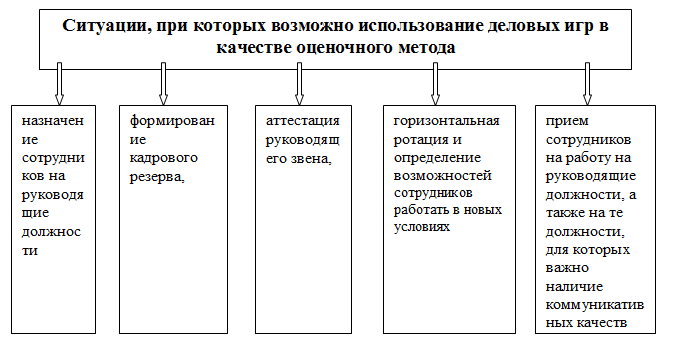


Рисунок 1.2. Возможности применения деловой игры

Деловая игра предоставляет возможность выявлять потенциал сотрудников, его персональные характеристики, обычное коллективное поведение, то есть заменяют методы тестирования, анкетирования, формирования портрета личности. Можно сформировать стрессовые, критические ситуации, та как при применении иных методов сложно оценивать поведения в нестандартных ситуациях. Дает возможность определить социальные и психологические проблемы в коллективы, такие, которые выявляются посредством иных методов оценки. Однако основным преимуществом оценки сотрудников посредством деловой игры считается возможность решения насущных проблем через игру, то есть деловая играет преследует сразу несколько целей. В первую очередь, непосредственная оценка персонала, во вторую, принятие решения, в третью, деловая игра становится тренингом личных и профессиональных качеств работников. Данный метод обладает серьезными преимуществами в сравнении с многими другими методами обучения. Участие в деловых играх дает не только знание, но и опыт.

Необходимо рассмотреть метод оценки, который именуется методом центра (Assessment Center). Имеются проблемы эффективных, комплексных методов оценки, которые могли бы предоставлять значительное количество информации о качествах сотрудников. Комплексный подход с использованием тестирования, деловых игр, интервью и прочих оценочных методов отражается в комплексном методе оценки персонала - центре оценки. Данный метод весьма распространен в западных странах, а постепенно он получает развитие на территории России.

Способ центра оценки исходит из того, что наиболее оперативным способом предварительной оценки сотрудников или кандидатов на должность является наблюдение за выполнением ими задач, которые типичны для определенной должности. Посредством деловых игр и тестов для должностей моделируются функции (в лабораторных условиях), с позиции требований, предъявляемых к кандидатам на должность или сотрудникам.

Центр оценки персонала определяется в качестве комплексного способа определения у испытуемых требуемых для должности качеств при помощи применения в отношении к ним нескольких процедур диагностики и исследования их действий в ситуациях, которые моделируют профессиональную деятельность19. Довольно часто центр оценки персонала воспринимается в качестве не только метода, но и мероприятий по его использованию, включая, методики, подготовленных людей и т.д.

Центр оценки сотрудников является стандартизированной многоаспектной оценкой персонала, которая содержит взаимодополняющие процедуры оценки. Чаще всего центр оценки содержит тестирование всевозможных направлений, деловых игр, презентаций и прочих элементов (см. рисунок 1.3.).



Рисунок 1.3. Аспект метода Центр оценки20

Тестирование подразумевает персональную деятельность кандидатов по ответам на вопросы, решению задач, определению понятий. Существуют: профессиональные тестирования, выявляющие профессиональные знания кандидатов; мотивационные тестирования, выявляющие причины поведения людей в предпринимательской деятельности; тестирования на общий интеллект.

После изучения основных способов аттестации персонала можно сделать вывод о том, что самыми используемыми и эффективными способами является интервьюирование с сотрудниками, использование метода центр оценки, а также деловая игра (который нередко используется в крупных компаниях с развитой корпоративной культурой).

**Выводы по 1 главе**

В процессе проведения мероприятия по оценки с применением метода центра оценки выявляется потенциал различных сотрудников (поскольку

качественные и количественные достижения их деятельности уже проходят оценку и отражаются в прибылях компаний и качестве обслуживания клиентов). Их способности к будущему развитию и совершенствованию, способности и желание воплощать новые идеи, поскольку именно данные качества могут гарантировать в условиях рынка эффективность и успешность деятельности компаний.

В данной главе были подробно изучены способы аттестации персонала, рассмотрены мнения известных авторов, которые придерживаются использования определенных способов по аттестации сотрудников, считают их наиболее эффективными.

Была изучена сущность аттестации, был сделан вывод о том, что аттестационные мероприятия являются важным элементом системы управления предприятием, который имеет несколько способов проведения, свою специфику и регулярность проведения.

Как было отмечено в главе, способ центра оценки исходит из того, что наиболее оперативным способом предварительной оценки сотрудников или кандидатов на должность является наблюдение за выполнением ими задач, которые типичны для определенной должности. Посредством деловых игр и тестов для должностей моделируются функции (в лабораторных условиях), с позиции требований, предъявляемых к кандидатам на должность или сотрудникам

Таким образом, в современное время наиболее прогрессивным и оптимальным методом оценки персонала является метод Центр оценки, интервьюирование с сотрудниками, а также деловая игра, использующиеся в практике управления различными крупными компаниями.

**Глава 2. Анализ аттестационной системы предприятия на примере ООО «Aktarix»**

**.1 Краткая характеристика ООО «Altarix»**

ООО «Altarix», зарегистрировано согласно НК РФ, как общество с ограниченной ответственностью, осуществляющее предоставление IT-услуг, работу с мобильными приложениями, а также дизайн и создание мобильных приложений, которые привлекают денежные средства посредством оказания различных услуг по работе с мобильными приложениями, опираясь на Положения Федерального закона «Об основах регулирования торговой деятельности в РФ».

Общество является в современное время крупнейшей компанией, которая занимается предоставлением IT-услуг на всей территории России. Общество осуществляет свою деятельность, которая основана на мобильной инфраструктуре, оказанию услуг по работе с мобильными приложениями.

Компания ООО «Altarix» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации; см. табл. 2.1.1).

Таблица 2.1.1 - Виды деятельности ООО «Altarix» по кодам ОКВЭД

|  |  |
| --- | --- |
| Основной вид деятельности | |
| 72.2 | Разработка программного обеспечения и консультирование в этой области |
| Дополнительные виды деятельности | |
| 72.3 | Обработка данных |
| 72.4 | Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов |
| 72.6 | Прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий |
| 62.01 | Разработка компьютерного программного обеспечения и сайтов |
| 63.11 | Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность |
| 63.12 | Деятельность web-порталов |
| 74.84 | Предоставление прочих услуг |

Постановка на учет ООО «Altarix» в налоговом органе по месту жительства осуществляется на основании сведений, содержащихся в Едином государственном реестре в порядке, установленном Правительством РФ и НК РФ.

Основной вид деятельности предоставление IT-услуг, разработка и оформление мобильных приложений.

Для осуществления своей деятельности ООО «Altarix» располагает многочисленными офисами.

Правовое обеспечение производства и управления в ООО «Altarix» основывается на законодательстве Российской Федерации, в частности, Конституции РФ, Трудовом кодексе РФ, нормативных и правовых актах ведомственного значения и органов местного самоуправления.

Наиболее значимые документы, традиционно используемые в качестве организационных для нормативного установления статуса и объема деятельности менеджеров, дизайнеров и IT-специалистов, программистов офисов ООО «Altarix» - Свидетельство о разрешении на трудовую деятельность, положение о службе и должностные инструкции. Эти документы являются нормативными актами длительного действия и, как все организационные документы, предназначены для регламентации объема работы структурного подразделения и должностных лиц компании.

Ниже приведены показатели собственных оборотных средств компании ООО «Altarix» (см. табл. 2.1.2).

Таблица 2.1.2 - Показатели собственных оборотных средств ООО «Altarix»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г. (тыс. руб.) | | 2014 г. (тыс. руб.) | |
| Уставной капитал | 253 894,480 | | 253 894,480 | |
| Добавочный капитал | 52 212,2 | | 52 212,2 | |
| Резервный капитал | 18 522,25 | | 16 499,71 | |
| Раздел I | | | | |
| Нематериальные активы | 32 | | 31 | |
| Итоги торговли услугами | 42 987 | | 42 634 | |
| Основные средства | 790 178 | | 691 614 | |
| Авансы на приобретение внеоборотных активов | 29 653 | | 29 384 | |
| Финансовые вложения | 2 116 | | 2 048 | |
| Отложенные налоговые активы | 17 302 | | 17 126 | |
| Долгосрочные финансовые вложения | 18 230 | | 12 898 | |
| Прочие внеоборотные активы | 29 912 | | 29 635 | |
| Итого по разделу 1 | 930 410 | | 825 370 | |
| Запасы | 1 604 112 | | 1 581 220 | |
| Раздел II | | | | |
| Предоставленные услуги | 3 301 | | 3 167 | |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1 051 | | 1 039 | |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 501 122 | | 499 430 | |
| Дебиторская задолженность со сроком погашения менее 12 месяцев | 816 023 | | 801 116 | |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1 415 | | 1 394 | |
| Прочие оборотные активы | 3 013 | | 3 008 | |
| Заемные средства | | 983 650 | 985 128 |
| Итого по разделу II | | 4 910 386 | 3 887 207 |
| БАЛАНС | | 4 857 146 | 4 872 335 |

Руководитель осуществляет руководство компанией в пределах своих прав, финансовая служба ведет учет всех финансово-хозяйственных операций и на этой основе составляет бухгалтерскую и статистическую отчетность.

Организационная структура компании отличается своеобразием и построена по принципу линейно-функциональной структуры, где во главе иерархии стоит Главный вспомогательный директор - он же руководитель ООО «Altarix» (см. рисунок 2.1.).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дирекция по корпоративным коммуникациям | | |
|  |  | |
|  | Дирекция по аудиту |  |



Рисунок. 2.1. Схема организационной структуры ООО «Altarix»

Всей текущей деятельностью руководит Главный вспомогательный директор - руководитель ООО «Altarix», руководствуясь положениями

Учредительного договора. Кроме того, в компании имеются дирекция по персоналу, дирекция по стратегии, дирекция по правовой поддержке бизнеса, финансовая дирекция, дирекция по информационным технологиям, дирекция по безопасности, дирекция по корпоративным коммуникациям, дирекция по взаимодействию с органами государственной власти, дирекция по аудиту.

Функциональным звеньям предоставлено право непосредственного управления вопросами, относящихся к их компетенции (планирование). Подобная структура управления позволяет полноценно использовать материально-технические и трудовые ресурсы, значительно упростить организационно-производственную структуру хозяйства, за счет создания дополнительных отделений компании по предоставлению IT-услуг, оформлению и разработке мобильных приложений.

**2.2 Анализ организационной и коммерческой политики компании ООО «Altarix»**

Общество с ограниченной ответственностью «Altarix» осуществляет деятельность по созданию значительных инфраструктурных проектов IT, мобильных сервисов и мобильных приложений для различных государственных и коммерческих компаний.

Компания ООО «Altarix» начала свою деятельность с создания небольшого офиса, который занимался различными IT-проектами, открытый на улице Докукина. Она осуществляла поддержку и создание мобильных приложений. Для того, чтобы заниматься развитием своей деятельности учредитель Общества принял решение об открытие офиса, в котором осуществлялась работа с различными проектами, мобильными сервисами и

приложениями. В нынешнее время компания обладает большим количеством

офисов по России, а также весьма значительными клиентами в число которых входят: ОАО «Мегафон», ОАО «МТС», ОАО «Билайн», ОАО

«Ростелеком», а также различные государственные организации и учреждения.

Цели деятельности компании заключаются в расширении рынка IT- услуг, мобильных приложений, а также в получении прибыли.

Основным предметом деятельности компании ООО «Altarix» является производственная и хозяйственная деятельность:

- обеспечение и организация производства и реализации за наличный и безналичные расчет мобильных приложений, различных IT-услуг;

- сбыт услуг для государственных и коммерческих компаний;

- предоставление услуг по созданию мобильных приложений, их дизайнерским решениям.

Компания создала собственную структуру, штатное расписание, определила формы, систему и объемы заработной платы, а также прочие разновидности доходов сотрудников, учитывая действующее законодательство.

Главными целями политики ООО «Altarix» в сфере управления персоналом являются:

- обеспечение гибкости и адаптивности управления и управления сотрудниками;

- комплексное управлением качеством кадров;

- наибольшая эффективности инвестиций в развитие сотрудников.

Для достижения целей, которые были поставлены компанией, руководство ООО «Altarix»:

- выстраивает взаимоотношения между работодателем и сотрудниками, соблюдая требования законодательства и принципы социального партнерства, которые направлены на достижение определенных общих

интересов, социальной стабильной и благосостояния сотрудников.

Руководство компании заботиться о своих сотрудниках, способствуя их успеху и благополучию, а также формируя конкурентоспособные условия трудовой деятельности и требуемый уровень уверенности в завтрашнем дне;

- расставляет и формулирует измеримые, четкие цели перед компанией, ее филиалами и отделами, а также каждым сотрудником, осуществляет контроль над достижениями и определят справедливое вознаграждение и премирование в зависимости от полученных результатов;

- создает и поддерживает корпоративную культуру, которая опирается на общечеловеческие и корпоративные ценности. Руководство определяет некоторые корпоративные ценности: сотрудники, которые являются основной целью компании; эффективность; качество; ответственность; доверие;

- занимается изучением и развитием методов и средств управления сотрудниками, основываясь на современных зарубежных и отечественных достижениях, а также опыте в данной сфере, используя полученные знания в определенных стратегических направлениях системы управления кадрами:

1. организационное управление;

2. планирование в сфере управления сотрудниками;

3. отбор, подбор и ротация персонала;

4. оценка персонала;

5. развитие и обучение сотрудников;

6. мотивация и стимулирование персонала;

7. управление корпоративной культурой;

- улучшение существующей системы управления персоналом, осуществляя планирование деятельности, контроль над исполнением работы, проведение анализа регулирования функционирования системы управления персоналом.

Основываясь на сравнении планов человеческих ресурсов с

численностью сотрудников, которые уже работают в компании

ООО «Altarix», директор отдела по персоналу и руководство компании выделяет и определяет вакантные места, которые требуется заполнить. Если вакантные места имеются, осуществляется процесс найма на работу, который состоит из нескольких стадий: описание требований к вакантной должности и к кандидатам на их занятия, подбор кандидата на должность, отбор кандидатов и прием на работу.

Прием на работу начинается с детального определения того, какие сотрудники требуются компании. Для облегчения отбора персонала в ООО

«Altarix» сформирована квалификационная карта, описывающая главные характеристики, которыми должен обладать работник для эффективной работы в определенной должности. Карта создается директором отдела. Карта является комплексом квалификационных характеристик, которые необходимы каждому сотруднику, который занимает определенную должность. Использование квалификационной карты предоставляет возможность производить структурированную оценку кандидата на должность, а также сравнение кандидатов между собой. Осуществив определение требований к кандидатам, директор по персоналу приступает к привлечению кандидатов, применяя определенные методы:

- осуществление поиска внутри компании. При выходе на рынок труда, необходимо осуществлять поиск среди сотрудников компании, размещая сообщения о вакантных местах на стендах компании, обращаясь к начальникам отделов и филиалов с просьбой о выдвижении кандидатов, а также проводя анализ личных дел, нацеленных на подбор персонала с определенными характеристиками;

- подача объявлений в средства массовой информации. Для того чтобы привлекать кандидатов ООО «Altarix» размещает свои объявления в специализированных газетных изданиях и журналах. Преимущество данного метода заключается в широком охвате аудитории при низких

первоначальных расходах. Недостаток заключается большом наплыве кандидатов, многие из которых имеют необходимые характеристики;

- частные фирмы по подбору персонала. Директор по персоналу обращается в частное агентство и таким образом облегчает себе работу по первоначальному подбору и отбору кандидатов на должность, изучая те кандидатуры, которые предлагаются специалистами фирмы.

Отбор кандидатов представляет собой основу для дальнейшего этапа отбора будущих работников компании, начинающийся с проведения анализа списка кандидатов с позиции их соответствия требованиям компании к будущим работникам.

Задачами первичного отбора сотрудников заключается в определении определенного числа кандидатов, с которыми компания могла бы сотрудничать в индивидуальном порядке. На данном этапе работники службы управления кадрами осуществляют индивидуальные собеседования с подобранными кандидатами на должность. Целью данных собеседований является оценка уровня соответствия кандидатов образу «идеального» сотрудника, способности адаптироваться в компании и т.д. Основываясь на собеседовании осуществляется подбор кандидата, который подходит к должности.

Отбор сотрудников проводится с расчетов на длительный период. Для привлечения талантливых, способных специалистов ООО «Altarix» сотрудничает с высшими учебными заведениями, большинство студентов проходят практику, а выпускники устраиваются на работу в ООО «Altarix». В отборе сотрудников в структурные подразделения участвуют руководитель отдела кадров, директор структурного подразделения, в котором планируется работа нового специалиста, а также руководитель компании ООО «Altarix».

Адаптационный процесс ООО «Altarix» разделяется на несколько этапов:

1. Проведение оценки степени подготовки новых сотрудников. На данном этапе осуществляется определение непривычных для сотрудника ситуаций и способ решения для него задач.

2. Ориентация. На данном этапе осуществляется практическое знакомство новых сотрудников с их обязанностями и требованиями, которые предъявляются к ним со стороны компании.

3. Адаптация. На данном этапе новые сотрудники приспосабливаются к своему положению и присоединяются к межличностным отношениям с коллегами.

4. Функционирование. На конечном этапе адаптации сотрудники преодолевают межличностные и производственные проблемы и приступают к стабильной работе.

В ООО «Altarix» были применены главные адаптационные принципы, действующие и на данный момент. Обязанности по трудовой адаптации возлагаются на специалистов отдела по персоналу. Специалисты по управлению адаптацией выполняются определенные функции:

- изучение конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему;

- наем и отбор персонала с использованием описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;

- расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива;

- отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;

- организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях.

К обязанностям менеджера по персоналу относится:

- знакомство с организацией, изучение условий найма, заработная плата;

- представление руководству, непосредственному начальству, инструктору по обучению;

- организация демонстрации рабочих мест;

- объяснение условий труда, знакомство с функциями;

внедрение в коллектив, знакомство сотрудников совместно с руководством. Адаптационный процесс выстраивается таким образом, чтобы его начало совпало с первым собеседованием.

Сотрудники, которые принимаются на работу, проходят испытательный срок, составляющий 3 месяца, а при повторной адаптации он составляет 2 месяца.

**2.3 Анализ существующей системы аттестации персонала ООО «Altarix»**

Аттестация персонала является процессом, позволяющим производить эффективную оценку результатов деятельности сотрудников, создавать кадровый резерв, осуществлять распределение фонда заработной платы и премирования (вознаграждения). Необходимо рассмотреть главные элементы системы оценки сотрудников в ООО «Altarix».

Стоит отметить, что научное и методическое обеспечение системы аттестации работы сотрудников в ООО «Altarix» является неудовлетворительным, потому что:

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

- мало исследуется передовой отечественный и зарубежный опыт в

проведении конкретных мероприятий по оценке персонала;

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

- анализ и оценка содержания и условий труда на рабочем месте в ООО

«Altarix» не проводится;

- разработка должностных инструкций ведется формально;

- анализ закрепляемости и успешности новых работников осуществляется не систематически.

Значительные финансовые средства на проведение работ по оценке персонала в офисе продаж ООО «Altarix» не выделялись; смета затрат на систему оценки в Обществе не составлялась.

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

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

На основании результатов аттестации руководитель организации вправе понизить или повысить работника; повысить или понизить его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности.

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

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

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

Аттестация работников проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации.

2. Проведение аттестации.

. Подведение итогов аттестации.

Конкретное содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику.

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

- разработка плана проведения аттестации;

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

- подготовка внутренних инструкций для проводящих аттестацию;

- составление списка работников, подлежащих аттестации;

- подготовка графика проведения аттестации;

- оповещение работников о сроках проведения аттестации;

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

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

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

Форма оценки эффективности сотрудника (приложение 1) в которой отражаются результаты предыдущей аттестации, предоставляется в аттестационную комиссию компании. Предварительно форма оценки заполняется аттестуемым работником, после чего заполняется его непосредственным руководителем. Затем сотрудник может ознакомиться с заполненной формой не менее чем за две недели до аттестации.

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

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

- соответствует занимаемой должности;

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

- не соответствует занимаемой должности.

Результаты заседания аттестационной комиссии заносятся в протокол (приложение 2).

В компании существует ряд объективных и субъективных факторов, которые относятся к недостаткам системы аттестации, а именно:

1. Директор офиса продаж ООО «Altarix» часто рассматривает оценку своих подчиненных как, своего рода, отвлечение от выполнения основных обязанностей, дополнительную нагрузку.

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

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

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

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

Таким образом, необходимо отметить, что на практике в ООО «Altarix» из-за преобладания формального подхода возможности аттестации используются далеко не в полной мере.

**Выводы по главе 2**

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

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

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

**Глава 3. Рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Altarix»**

**.1 Рекомендации по совершенствованию аттестации персонала ООО «Altarix»**

Проведенный анализ аттестации персонала в компании ООО «Altarix» позволяет сделать выводы о том, что в компании имеется текучесть IT- менеджеров и дизайнеров, хотя и не значительная, которая на протяжении года понизилась с 5 до 2 человек, коэффициент текучести кадров за 2015 год составил 0,04. Причина текучести кадров заключается в непродуманной аттестации сотрудников, которая сводится к следующему:

- компания не обладает конкретными задачами, которые решаются посредством аттестации, то есть она проводится лишь формально;

- не формируются графики проведения аттестационных мероприятий, не информируются о будущей аттестации сотрудники, которые морально не подготовлены к ней, что создает стрессовые ситуации в коллективах;

- по результатам аттестации не осуществляются определенные решения о перемещениях сотрудников в должностях, о вознаграждениях;

- сотрудники осознают свои ошибки, но не обладают информацией для того, чтобы их исправить, активизировать работу по их преодолению.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что текучесть кадров осуществляет после аттестационных мероприятий. Руководитель компании не предпринимает действий по решению данных проблем. Компания затрачивает много средств и времени на отбор и наем, обучение новых сотрудников, не акцентируя внимания на том, что у новых работников

при трудоустройстве не хватает производительности, происходит понижение производительности труда коллег в момент обучения.

Помимо расходов, которые несет компания ООО «Altarix» при отборе и найме новых сотрудников, она рискует тем, что:

- имеются несоответствия уровня компетентности;

- существует недобросовестное отношение сотрудников к своим обязанностям (нарушение трудовой дисциплины);

- персонал является нелояльным в отношении компании (порча имущества, кражи, мошенничество);

- имеется несоответствия уровня здоровья требованиям профессий.

Компания ООО «Altarix» не осознает, что происходит понижение производительности сотрудников перед увольнением, что приводит к понижению прибылей и объемов реализованных услуг в компании.

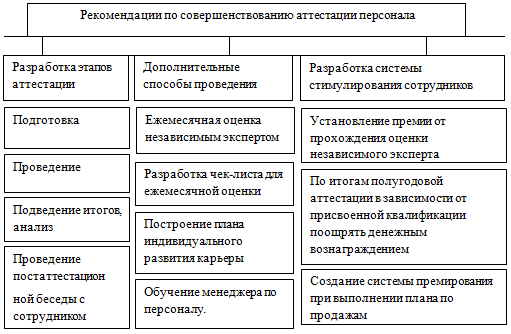


Рисунок 3.1. Рекомендации по совершенствованию аттестации персонала ООО «Altarix»

Является неверным и неразумным осуществлять возврат к прежней системе аттестации персонала. Предлагается произвести изменения в существующей аттестации кадров в компании ООО «Altarix».

Аттестация в компании ООО «Altarix» должна разделяться на несколько этапов, которые содержат: подготовку, аттестационные мероприятия и получение результатов аттестации.

1. Подготовка, которая осуществляется отделом кадров, заключается в:

- разработке принципов и методов проведения аттестационные мероприятий;

- формирование нормативной документации по подготовке и осуществлению аттестации (приказы, списки аттестационной комиссии, методы проведения аттестационных мероприятий, план проведения аттестации, программы по подготовке руководства, инструкции);

- подготовке аттестационных материалов (формы, бланки) (приложение 1).

2. Осуществление аттестации:

- сотрудники и руководство самостоятельно (по сформированной отделом кадров структуре) подготавливают отчеты;

- сотрудники и руководство заполняют оценочные формы;

- проводится анализ результатов;

проходит заседание аттестационной комиссии;

- формируется протокол заседания аттестационной комиссии (приложение 2).

3. Получение результатов проведенной аттестации:

- проведение анализ кадровых данных, ввод и организация применения персональной информации;

- осуществление подготовки рекомендаций по работе с сотрудниками;

- утверждение итогов аттестации.

Проведение анализа итогов аттестационных мероприятий содержит:

- проведение оценки трудовой деятельности;

- проведение оценки сотрудников;

- проведение собеседования по итогам аттестации.

1. Оценка трудовой деятельности является определением сотрудников, которое включает:

- определение сотрудников, которые не удовлетворяют стандарты труда;

- определение сотрудников, которые удовлетворяют стандарты труда;

- определение сотрудников, которые значительно превышают стандарты труда.

Оценка трудовой деятельности нацелена на сопоставление сущности, качества и объемов фактического труда с прогнозируемым итогом труда, который представляется в форме технологических карт, планов и программ работы компании ООО «Altarix». Оценка трудовой деятельности предоставляет возможность проводить оценку количества, качества и интенсивности труда.

При осуществлении аттестации руководства необходимо не только предоставлять оценку труда, но и организовывать специфические процедуры оценки труда подразделения (отдела, филиала), которое находится под его руководство (необходимо осуществлять привлечение и использование информации от смежных подразделений компании, а также внешних партнеров и заказчиков, с которыми работает данное подразделение).

2. Проведение оценки сотрудников заключается в:

- диагностике уровней развития профессионально значимых качеств;

- определении работников с качествами, которые отклоняются от стандартов;

- оценке возможностей и перспектив эффективной деятельности;

- проведении оценки роста;

ротации.

Проведение оценки кадров позволяет изучать уровень подготовленности сотрудников к исполнению того вида деятельности, которым они занимаются, а также истинных возможностей для осуществления оценки перспектив развития и роста.

Проведенный анализ системы управления ООО «Altarix» показал, что чаще всего компания применяет оба типа оценки деятельности сотрудников, то есть проведение оценки труда и оценки качеств, которые оказывают влияние на достижение результатов. Оценочная форма содержит несколько разделов, в которых от руководства одновременно с оценкой в баллах приводятся развернутые обоснования. Процедуры аттестации предусматривают персональное обсуждение результатов оценки с сотрудниками, которые удостоверяют это подписью, а также фиксируют несогласие с выводами начальства и особые обстоятельства, которые повлияли на результаты трудовой деятельности.

3. Осуществление собеседования по итогам аттестационных мероприятий. Помимо обратной связи с аттестуемыми сотрудниками, в ходе беседы уточняют данные и собирается дополнительная кадровая информация. Затем проводится анализ уточненных и новых данных.

Для использования кадровых данных при принятии кадровых и прочих решений, требуется верно организовывать хранение информации по итогам аттестационных мероприятий, необходимо создать специфическую форму ввода и хранения информации (по отделам, иерархическим уровням, направлениям деятельности подразделений). Требуется обладать возможностью поиска данных и по данным параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

**3.2 Мероприятия для совершенствования аттестации персонала**

**Мероприятие 1.** Одной из задач проведения аттестации сотрудников в компании ООО «Altarix» является определение тех работников, которые прикладывают усилия, старания, подают надежды. Необходимо внедрить программу «Скрытый заказчик». Данная программа поможет провести оценку и получить ответы на вопросы:

- о качестве обслуживания операторов;

- о технике продаж услуг;

о занятости сотрудников;

- о знании спектра услуг, а также сферы деятельности компании;

о манерах общения операторов, дизайнеров, менеджеров.

Таблица 3.2.1 - Категории критериев для проведения оценки персонала ООО «Altarix»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория | Значимо сть, % | Кол-во вопрос ов | Основные критерии оценки |
| 1. Обслуживающий персонал | 65% | 22 |  |
| 1.1. Внешний вид | 5% | 3 | Опрятность внешнего вида сотрудников Соответствие стиля одежды имиджу компании |
| 1.2. Беседа оператора с заказчиком | 15% | 5 | Как скоро на заказчика обратили внимание Ответили ли заказчику приветствием? Готовность оператора ответить на вопросы |
| 1.3. Диалог менеджера (дизайнера) с заказчиком | 20% | 8 | Умение расположить к себе заказчика в начале беседы Уровень знания об услугах Оперативность действий Умение вызвать доверие |
| 1.4. Использование профессиональных навыков продаж | 25% | 6 | Умение представить услуги с лучшей стороны Умение преодолевать возражения Заинтересованность в совершении продажи Умение завершать беседу мотивацией к осуществлению заказа |
| 2. Офисное помещение | 35% | 18 |  |
| 2.1. Удобство офиса | 15 | 6 | Удобство парковки Удобство режима работы Привлекательность оформления офиса |
| 2.2. Удобство оборудования | 10 | 5 | Удобство расположения рабочих мест Уровень доверия заказчику Информативность табличек |
| 2.3. Состояние офиса | 10 | 7 | Чистота и свежесть воздуха Достаточность освещения |
| 3. Итоговая оценка | 100 | 40 |  |

Приведенная оценка осуществляется один раз в месяц. Оценка проводится независимыми экспертами, иногда к оценке привлекаются постоянные заказчики компании. Для экспертов составляется подробное руководство, в котором содержится информация о том, как необходимо осуществлять оценку. Данная инструкция составляется, основываясь на стандартах работы дизайнеров, менеджеров, операторов. Проведение оценки оказывает влияние на объемы премиальных выплат операторов, дизайнеров, менеджеров, итоги проведенной оценки хранятся в отделе кадров и учитываются при проведении аттестационных мероприятий. «Скрытый заказчик» предоставит возможность компании ООО «Altarix» составлять объективную картину качества обслуживания заказчиков по телефону и в офисах.

Расходы на наем независимых экспертов составят 8 000 руб. каждый месяц. Привлечение подобных сотрудников возможно посредством

объявлений в интернете или в центрах занятости города. Главной функцией являются: проведение наблюдения за работой сотрудников офиса со стороны. Проезд до офиса посредством метро и автобуса оплачивается компанией ООО «Altarix» (в среднем 63 руб.). Таким образом, получается: 8 000+(63\*12) = 8 756 руб.

**Мероприятие 2.** Повышение мотивации сотрудников к профессиональному росту. Для обеспечения мотивационного эффекта, требуется, чтобы аттестационные итоги были тесно связаны с объемами премий. Для этого требуется сформировать систему материальных и нематериальных поощрений сотрудников, и стимулов:

- по итогам каждого месяца необходимо осуществлять премирование работников (IT-специалистов, дизайнеров, менеджеров) при выполнении плана по сбыту услуг компании ООО «Altarix»: менеджерам - 5 000 руб., дизайнерам - 8 000 руб., IT-специалистам - 8 000 руб.;

- по результатам аттестационных мероприятий один раз в полгода работников, которым присвоили высокие квалификационные разряды, выделять поощрения посредством денежного вознаграждения:

«лучший дизайнер» - 6 000 руб.;

«специалист по продажам услуг» - 3 500 руб.;

«лучший IT-специалист» - 6 000 руб.;

«лучший оператор» - 3 000 руб.;

- менеджеров по продажам услуг по итогам месяца поощрять премиями при исполнении плана по продажам услуг на офис, учитывая сверхнормативное списание - 3 500 руб.

Итого: 40 000 руб. ежемесячно на поощрение персонала.

Таким образом, предоставляется не только эффект мотивации, но и неотвратимость наступления последствий аттестационных мероприятий для сотрудников. Стоит подчеркнуть, что работникам требуется четко понимать: чем больше их рабочее поведение соответствует необходимому компании, тем выше будет материальное поощрение, которое они смогут получить.

**Мероприятие 3.** Внедрение целенаправленной работы по обучению персонала (проведение необходимых внутренних и внешних ресурсов, планирование сроков проведения обучающих мероприятий). Аттестация персонала предоставляет возможность определять те сферы деятельности работников, в которых им необходимо улучшать трудовые показатели.

Поскольку в компании аттестация осуществляется раз в год, в дальнейшее время сотрудникам требуется исполнять поставленные задачи, однако и намечать определенные этапы личностного и профессионального роста. Руководство компании, принимает решения о целесообразности обучения, проводя оценку того, насколько навыки помогут работе сотрудников. В дальнейшем осуществляется планирование бюджета подобного обучения и утверждается его план.

Требуется осуществлять обучающие тренинги и давать базовые курсы по активным продажам услуг компании, которые способствуют повышению уровня удовлетворенности персонала своей трудовой деятельностью, с дальнейшим формирование и проведением корректирующих мероприятий, образованию у сотрудников четких критериев оценки правильности или неправильности своего поведения в ситуациях переговоров с заказчиками и продажах. За исполнение плана отвечает старший менеджер, а также сотрудники компании ООО «Altarix» совместно с отделом развития и обучения. Для того, чтобы аттестация персонала была эффективной, необходимо, чтобы сами работники ее понимали, осознавали ее справедливость. Сотрудникам необходимо понимать, что при аттестации не происходит сравнения работников между собой, а происходит сопоставление сотрудников со стандартами работы.

Агентство «Moscow Business School» предлагает курсы обучения

менеджеров по персоналу тренингам и семинарам за 9 300 руб. Проведение

аттестационных мероприятий данным агентством составляет 17 580 руб. на группу из двадцати человек. Рекомендуется осуществить единовременные расходы в размере 9 300 руб., поскольку для ООО «Altarix» данный шаг является финансово выгодным. После прохождения курсов менеджерами по персоналу необходимо установить доплаты к окладам, которые составят 6 000 руб. за проведение аттестационных мероприятий. Таким образом, общие расходы составят: 24 300 руб. (единовременные расходы на обучение 3 менеджеров по персоналу+ доплаты за проведение аттестации).

**Мероприятие 4.** После проведения аттестационных мероприятий требуется на стенде с информацией вывешивать итоги аттестации, а руководству предоставлять необходимые разъяснения (см. приложение 3). Подобный метод представляет собой моральную мотивацию. Если сотрудники не удовлетворены объяснениями руководства, то они могут обращаться непосредственно к менеджеру по персоналу, который осуществляет контроль над итогами аттестации, обладает возможностью выяснять обстоятельства и разрешать конфликтные ситуации. Требуется накапливать статистические данные о качестве работы операторов, менеджеров, дизайнеров, IT-специалистов, и при образовании отклонений от средних значений показателей сотрудников, оперативно реагировать на изменения качества работы персонала. Подобное мероприятие не требует расходов.

Предложенные мероприятия по совершенствованию аттестации сотрудников позволят увеличивать объемы сбыта услуг компании ООО «Altarix», выработку персонала и понизить текучесть кадров.

Поскольку предлагаются к внедрению мероприятия по улучшению аттестации персонала компании ООО «Altarix», требуется произвести расчеты расходов (см. табл. 3.2.2).

Таблица 3.2.2 - Расходы на предложенные мероприятия по улучшению аттестации персонала ООО «Altarix»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Мероприятия | Расходы, руб. |
| 1 | Наем независимых экспертов (ежемесячно) | 8 756 |
| 2 | Введения поощрения персонала по итогам аттестации | - |
|  | «лучший дизайнер» | 6 000 |
|  | «специалист по продажам услуг» | 3 500 |
|  | «лучший IT-специалист» | 6 000 |
|  | «лучший оператор» | 3 000 |
| 3 | Обучающие семинары и тренинги (3 менеджера по персоналу) | 9 300 |
| 4 | Проведение после аттестационной беседы | - |
| 5 | Проведение аттестации | 18 000 |
| 6 | Итого: | 54 556 |
| 7 | Итого за год: | 159 628 |

По результатам таблицы 3.2.2 можно сделать вывод о том, что при улучшении аттестации персонала в компании ООО «Altarix», расходы составят 159 628 руб. в год. Финансовое состояние компании является стабильным, что предоставляет возможность расходовать подобную сумму.

Необходимо провести анализ расходов отчетного года и прогнозируемых расходов (см. табл. 3.2.3).

Таблица 3.2.3 - Анализ расходов отчетного года и будущего периода ООО «Altarix», руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Расходы | Отчетный 2015 год | Планируемый 2016 год | Отклонение, (+,-) |
| Проведение аттестации | 18 000 | 18 000 | 0 |
| Наем (6 сотрудников) | 124 000 | - | -124 000 |
| Обучение на рабочем месте (6 человек) | 43 000 | - | -43 000 |
| Обучение - тренинг | 30 000 | 10 000 | -20 000 |
| Наем независимых экспертов | - | 8 756 | +8 756 |
| Введения поощрения персонала по итогам аттестации: | | | |
| «лучший дизайнер» | - | 6 000 | +6 000 |
| «специалист по продажам услуг» | - | 3 500 | +3 500 |
| «лучший IT-специалист» | - | 6 000 | +6 000 |
| «лучший оператор» | - | 3 000 | +3 000 |
| Проведение постаттестационной беседы | - | - | - |
| Итог | 215 000 | 55 256 | -159 744 |

Из таблицы видно, что в будущем периоде расходы понижаются на 159 744 рублей, что связано с тем, что не имеется расходов на наем новых работников, обучение и тренинги осуществляют менеджеры по персоналу, что представляется экономически выгодным для компании ООО «Altarix».

В нынешнее время общего подхода к проведению оценки эффективности управления не имеется. Эффективность управления является проблемой, которая обладает определенными аспектами. Так как задачей управления является целенаправленное воздействие на управляемую систему для предоставления достижения поставленной цели, управленческая эффективность оценивается по уровню достижения данной цели, по конечным результатам экономической и производственной единицы, по качеству и обоснованности планирования, эффективного применения капитальных вложений. В это же время управленческая эффективность рассматривается в аспекте деятельности управляющих подсистем посредством специфических для управленческой системы параметров, которые отражают итоги функционирования данной системы.

Немаловажным условием эффективности является отказ от жестких строго изложенных структур и управленческих процедур, которые основаны на учете прошедшего опыта деятельности, а не свежих потребностей.

К аспектам эффективности относятся:

- достижение целей;

- качество функционирования;

экономичность;

- изменения в качестве рабочей силы;

- внешние социальные и экономические условия.

Совокупность путей оценки по достижению целей, качеству функционирования и экономичности проводят оценку деятельности субъекта управления (системы управления) и создает прямую эффективность управления, которая оценивает деятельность управляющей системы и вносит больший вес в проведение оценки реальной эффективности управленческой системы.

Другим вкладом в оценку эффективности системы управления компании ООО «Altarix» являются итоги деятельности объекта управления по исполнению управляющих воздействий.

Необходимо выделить основные направления оценки экономичности:

- материальные ресурсы;

- управляющие;

управленческие решения.

Критерии эффективности материальных ресурсов, в основном, финансовых, которые требуются для функционирования управленческой системы представляют собой:

- показатели расходов на управление и их доля в общих затратах на отдельных уровнях и в подразделениях;

- расходы на обеспечение деятельности управленческой системы;

- расходы на подготовку управляющих и расходы на привлечение специалистов (дизайнеров, IT-специалистов).

Критерии эффективности управляющего учитывают, что эффективный управляющий знает, каким образом происходит распределение его рабочего времени и как оно используется: отвечает за свои информационные потоки (входящие и исходящие данные); осознает свои реальные вклады в организацию; он направляет усилия на организацию и равномерно распределяет силы.

В общем критерии эффективного управляющего менеджера сведены к его высокой результативности, а не к объемам проделанной работы, к политической компетенции и широкому кругозору.

Главными критериями оценки являются:

- уровень деловой атмосферы;

- качество системы контроля;

уровень взаимосвязи принимаемых решений;

- характеристика участия сотрудников и специалистов различных уровней в формировании целей и задач компании ООО «Altarix».

Оценка эффективности трудовых ресурсов в управленческой системе отражает социальную, психологическую, экономическую эффективность, по этой причине используются определенные критерии:

- минимальная численность аппарата управления;

- обеспеченность квалифицированными старшими менеджера и управляющими менеджерами;

- надежность решений, которая связана с их обоснованностью;

- возможность приложения управляющими менеджерами сил, навыков и инициативы.

Эффективность управленческих решений связана с тем, каким образом решения способствуют достижению цели компании:

- точность решений, которая содержит точность сбора исходной информации и исполнения стоящих задач;

- надежность решений, которая связана с их обоснованностью;

- скорость подготовки и принятия решений;

последовательность принимаемых решений. Определенными показателями качества решений являются:

задержка во времени в процессе принятия решений;

своевременность определения потребностей в решениях;

- соответствие анализа важности решений;

- подробность исходной информации;

- наличие резервов в процессе принятия решения.

Система показателей эффективности оценивается специалистами в баллах. Полученная оценка в баллах по основному и предлагаемым вариантам используется для корректировки главных показателей деятельности компании ООО «Altarix», что предоставляет возможность получать количественные характеристики будущих тенденций.

Необходимо провести расчет показателей оценки эффективности компании ООО «Altarix» при сравнении аттестации персонала нынешней и предложенной в таблице 3.2.4.

Таблица 3.2.4 - Планируемая прибыль ООО «Altarix»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Отчетный 2015 год | Планируемый 2016 год | Отклонение, (+, -) тыс. руб. | Темп роста, % |
| 1. Объем реализованных услуг, тыс. руб. | 142200 | 263500 | +121300 | 154 |
| 2. Коммерческие расходы, тыс. руб. | 345,5 | 462,8 | +117,3 | 134 |
| 4. Прибыль от продаж услуг, тыс. руб. | 122570 | 256700 | +134130 | 148 |

Как видно по таблице 3.2.4 прибыль увеличилась в 1,48 раз. Затраты повысились, однако финансовое состояние компании ООО «Altarix» предоставляет возможность расходовать данную сумму для внедрения новой должности. Необходимо изучить динамику показателей движения кадров, основываясь на оценке эффективности в таблице.

Таблица 3.2.5 - Динамика показателей движения кадров, основанная на оценке эффективности ООО «Altarix»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | № строки | Отчетный 2015 год | Планируемый 2016 год | Темп роста, % |
| 1. Среднесписочная численность сотрудников, чел. | 1 | 45 | 45 | 100 |
| 2. Принято сотрудников - всего | 2 | 10 | - | - |
| 3. Выбыло сотрудников - всего в том числе: | 3 | 2 | - | - |
| в связи с сокращением численности | 4 | - | - | - |
| по собственному желанию | 5 | - | - | - |
| уволено за прогул и др. нарушения трудовой дисциплины | 6 | - | - | - |
| после аттестации персонала | 7 | 2 | - | - |
| Коэффициенты: | 8 | - | - | - |
| оборота по приему (стр.2: стр.1) | 9 | 0,22 | - | - |
| оборота по выбытию (стр.3: стр.1) | 10 | 0,04 | - | - |
| текучести кадров ((стр.7+стр.6): стр.1) | 11 | 0,04 | - | - |
| общего оборота ((стр.2+стр.3): стр.1) | 12 | 0,3 | - | - |





Рисунок 3. 1 Динамика показателей движения кадров, основанная на оценке эффективности

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что в будущем году в компании не происходит сокращения сотрудников. Об этом говорят коэффициенты оборачиваемости по приему, выбытию, текучести кадров и

общего оборота. После внедрения предложенных мероприятий не будет осуществляться увольнения сотрудников после аттестации персонала, что говорит о понижении текучести кадров и о положительном влиянии изменений, происходящих в компании ООО «Altarix».

Обеспеченность компании трудовыми ресурсами, их рациональное применение и высокий уровень производительности труда значительно влияет на увеличение эффективности деятельности компании ООО «Altarix».

**Выводы по главе 3**

В данной главе выпускной квалификационной работы предложены рекомендации и мероприятия по совершенствованию аттестации персонала и системы управления кадрами в компании ООО «Altarix».

Для внедрения были предложены следующие мероприятия:

Мероприятие 1. Внедрение программы «Скрытый заказчик». Данная программа поможет провести оценку и получить ответы на вопросы:

- о качестве обслуживания операторов;

- о технике продаж услуг;

о занятости сотрудников;

- о знании спектра услуг, а также сферы деятельности компании;

о манерах общения операторов, дизайнеров, менеджеров;

Мероприятие 2. Повышение мотивации сотрудников к профессиональному росту. Для обеспечения мотивационного эффекта, требуется, чтобы аттестационные итоги были тесно связаны с объемами премий. Для этого требуется сформировать систему материальных и нематериальных поощрений сотрудников, и стимулов;

Мероприятие 3. Внедрение целенаправленной работы по обучению персонала (проведение необходимых внутренних и внешних ресурсов, планирование сроков проведения обучающих мероприятий);

Мероприятие 4. После проведения аттестационных мероприятий требуется на стенде с информацией вывешивать итоги аттестации, а руководству предоставлять необходимые разъяснения.

Были произведены расчеты расходов на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала компании ООО

«Altarix», которые составили 159 628 рублей.

Расчеты показателей эффективности оценки демонстрируют то, что прибыль компании увеличится в 1.48 раз.

Предложенные мероприятия окажутся полезными для компании, будут способствовать улучшению эффективности оценки персонала, проведения аттестационных мероприятий, а расходы на внедрение предложенных мероприятий не окажут негативного влияния на финансовое состояние компании ООО «Altarix».

**Заключение**

Аттестация персонала является важной частью системы управления сотрудниками любой компании. Она является целенаправленным процессом выявления соответствий качественных показателей персонала (мотивации, навыков, умений, свойств) требованиям должности или рабочего места. На результатах проведенной оценки основываются различные управленческие решения касаемо персонала компании.

Подбор способов аттестации сотрудников для каждой компании является индивидуальной задачей, решает которую руководитель самой компании (нередко при помощи специалистов). Аттестационная система учитывает и отражает некоторые факторы: стратегическую цель компании, состояние внешней среды, организационную структуру и культуру, стандарты и традиции компании, показатели занятых в ней сотрудников.

Вторая глава работы содержит анализ системы аттестации персонала, которая действует на данный момент в компании ООО «Altarix». Был проведен анализ финансовых и организационных показателей компании, которые отражают достаточно стабильное и конкурентоспособное состояние организации. Было продемонстрировано, что в стабильных компаниях с твердой структурой иерархии эффективно применяются стандартные методы оценки. Однако для современных компаний, таких как ООО «Altarix», который функционируют в рыночных условиях жесткой конкурентной борьбы, регулярно изменяющейся внешней среде стандартные методы оценки являются неэффективными, поскольку они не учитывают необходимости оценки не только итогов трудовой деятельности, но и потенциальных возможностей сотрудников. Помимо этого, данные методы оценки не осуществляют оценку качеств, которые требуются от сотрудников современных компаний: инициативность, стрессоустойчивость, гибкость, готовность к инновациям.

Опираясь на проведенный анализ в рамках выпускной квалификационной работы, были предложены мероприятия для внедрения в ООО «Altarix» по совершенствованию системы управления и аттестации персонала компании.

К предложенным мероприятиям относятся:

- внедрение программы «Скрытый заказчик». Данная программа поможет провести оценку;

- повышение мотивации сотрудников к профессиональному росту. Для обеспечения мотивационного эффекта, требуется, чтобы аттестационные итоги были тесно связаны с объемами премий;

- внедрение целенаправленной работы по обучению персонала (проведение необходимых внутренних и внешних ресурсов, планирование сроков проведения обучающих мероприятий);

- после проведения аттестационных мероприятий требуется на стенде с информацией вывешивать итоги аттестации, а руководству предоставлять необходимые разъяснения.

Были произведены расчеты расходов на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала компании ООО «Altarix», которые составили 159 628 рублей.

Расчеты показателей эффективности оценки демонстрируют то, что прибыль компании увеличится в 1.48 раз.

Предложенные мероприятия окажутся полезными для компании, поспособствуют улучшению эффективности оценки персонала, проведения аттестационных мероприятий, а расходы на внедрение предложенных мероприятий не окажут негативного влияния на финансовое состояние компании ООО «Altarix».

**Список использованых источников**

1. Аксенова О.Г. Методика адаптации: быстро и качественно // Справочник по управлению персоналом № 6, 2012.

2. Альберт М., Мескон М.Х., Хидоури Ф. Основы менеджмента - М.: Юнити, 2011. - 583 с.

3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. - СПб.: Питер, 2012. - 832 с.

4. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. Пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 71-72 с.

5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Изд-е 2ое, доп. - М.: Центр Кадровых технологий - XXI век, 2011. - 316 с.

6. Белорусов А.С. Международный менеджмент. - М., Юристь, 2012. - 228 с.

7. Бельчиков Я.М., Бирштейн М.М. Деловые игры. - Рига: Авотс, 2011. 368 с.

8. Блохина С. Кадровая политика и стратегические цели компании: взаимосвязи // Управление человеческим потенциалом. - 2011. -№ 4.

9. Буторина А.А. Изменение труда как фактор совершенствования системы управления персоналом в современной организации // Социальная работа: история, теория и технологии / Под ред. И.Ф. Албеговой. - Москва, 2012. - С. 35 - 38.

10 .Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе - М.: Юристъ, 2011 - 496 с.

11 .Виханский О.С. Стратегическое управление. - М, 2012. - 502 с. 12.Владимирова И.Г. Исследование уровня транснационализации

компаний // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. -№6.

13 .Владимирова И.Г. Роль и место транснациональных корпораций в современной экономике. Менеджмент в России и за рубежом, 2011 г.,

№2.

14 .Выход за рубеж // Работа с персоналом. 10.10.2011.

15 .Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2012. 423 с.

16 .Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ, 2011.377 с.

17 .Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Джонелли Д.Х. Организации: Поведение. Структура. Процессы. - М.: Инфра-М, 2011, 662 с.

18 .Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. - 5-е изд., доп. - М.: МНИИПУ, 2012. - С. 97-99.

19 .Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 5-е. изд.доп. и перераб. Н.-Новгород: НИМБ. 2011 г. - 720 с.

20 .Жук А.И., Кашель Н.Н. Деятельностный подход в повышении квалификации: активные методы обучения. - Мн., 2011.- 96 с.

21 .Зырянова Н.Л, Assessment Centers - Центры тестирования персонала // Кадровый менеджмент. 12.01.2011

22 .Карпов А.В. Психология менеджмента. - М, 2012 г. - 118 с.

23 .Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. М.: Дело, -2011. - 315 с.

24 .Козленко Н.Н. Деловые игры в принятии управленческих решений. - М.: Изд-во ВЗПИ, 2011. -76 с.

25 .Коргов А.А., Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. - Пятигорск, 2012. - 113 с.

26 .Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 2011. -534 с.

27 .Красностанова М.Б. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. М., 2011.

28 .Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия": Учебное пособие/Под. ред. П.В. Шелитова.- М.: Инфра - М; Новосибирск: 2011.- 79 с.

29 .Основы управления персоналом. Учебник / под ред. Генкина Б.М., - М., 2012 г. - 290 с.

30 .Пасс Ю. Ключи к подбору персонала // Кадровое дело № 4, 2011. 31.Патрушева Л.М. Адаптационная система: практика внедрения //

Справочник по управлению персоналом № 1, 2011.

32 .Петренко Б. Кто на новенького? // Кадровое дело № 7, 2011.

33 .Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение: Учебник. - М.: Профиздат, 2011. 267 с.

34 .Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2012. - 144 с.

35 .Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П.Пугачев. - Аспект Пресс, 2011 г. - 279 с.

36 .Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 320 с.

37 .Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. - Москва, 2012 г.-447 с.

38 .Рягузов А. Управление персоналом в 2006 году: мировые тенденции и прогнозы // Кадровый менеджмент. 20.03.2011.

39 .Савельева Т.О. Управление персоналом в современных организациях // Экономист. 2011. № 9. - С. 20-21.

40 .Свирина И. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала // Служба кадров и персонал № 10 2011

41 .Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве. - М.: Педагогика 2012. 112 с.

42 .Системный подход к оценке деятельности персонала // Управление

развитием персонала, 2012. №3.

43 .Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб., Питер, 2011 г.

44 .Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М.: 2011 г.

205 с.

45 .Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Норма ИНФРА-М, 2012.

- 208 с.

46 .Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой - 2-е издание, М., 2011.

47 .Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики./ Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Дело - 2012 г.-.

48 .Управление персоналом организации. Учебник/ под редакцией А.Я. Кибанова 2-е издание, дополнено и переработано - М.: ИНФРА - М. 2011. - 636 с.

49 .Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 638 с.

50 .Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 213 с. - (Высшее образование).

51 .Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 512 с.

52 .Управление персоналом: Учебник/ Общ. ред. А. И. Турчнева. - М.: Изд- во РАГС, 2011 г. - 488 с.

53 .Усова К.А. Особенности адаптации персонала розничной сети // Справочник по управлению персоналом № 4, 2011.

54 .Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. - М.: Экзамен, 2011. - 128 с.

55 .Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. / Учебное пособие. Изд-е 2. -

М.: ИНФРА-М, 2011. - 448 с.

56 .Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб., Питер, 2011. - 301 с. 57.Чернов А. Чужие люди //Ведомости, 5.08.2012

58 .Шарыгина А. Построение системы управления персоналом// Управление человеческим потенциалом. - 2012. -№ 4.

59 .Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации - М.: 2011 г. -355 с.

60 .Шлендер П.Э. Управление персоналом: Учебник. М.: ЮНИТИ, 2011. - 320 с.

61 .Шпотов Б. Корпоративное управление в XX веке: история и перспективы. // Проблемы теории и практики управления, 2011 г., №1

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |