# Значение качественного уровня подготовки персонала для предприятия и его аттестация на примере предприятия ЗАО «Тандер»

2013

Введение

аттестация персонал управление

Каждый руководитель организации стремится к эффективной и конкурентоспособной деятельности на рынке, а персонал организации является тем ресурсом, который либо обеспечивает это, либо не обеспечивает. Критерии и методы оценки «качества» человеческих ресурсов меняются в соответствии с изменением характера труда. Если раньше от работников требовался лишь высокий уровень профессиональных знаний, то теперь все большее значение придается их человеческим качествам, таким, как коммуникабельность и умение работать в составе команды профессионалов, умение генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь. Поэтому в современных условиях проблемы аттестации персонала являются особо актуальными.

Аттестация является одной их важнейших функций управления персоналом. Ее роль в системе управления организацией заключается в том, что именно на ее основе управляющий субъект принимает соответствующие решения. От того, насколько эта информация будет качественной и надежной, в конечном счете, зависит эффективность принимаемого решения. Значение оценки высоко еще и потому, что она связывает, объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое. Невозможно осуществить управление персоналом ни по одному направлению (планированию персонала, отбору, адаптации, стимулированию труда, развитию способностей, трудовым перемещениям и карьере, сплочению коллектива, высвобождению персонала и другое), не проводя при этом аттестацию соответствующих деловых, личностных или профессиональных качеств работников.

Современные правовые, финансово-экономические, социальные, информационные условия деятельности предприятий обусловливают необходимость совершенствования работы с кадрами, направленной на повышение профессионализма трудовых коллективов и работников, усиление требовательности к их деловым качествам и результативности труда. Основными направлениями этой деятельности является обеспечение правильного подбора, расстановки и использования кадров в соответствии с их квалификацией, уровнем подготовки и опытом работы, рационального разделения и кооперации труда специалистов, своевременное принятие мер поощрения и взыскания по результатам производственной деятельности. Важным инструментом проведения этой работы является аттестация.

Этим и объясняется актуальность выбранной темы - меняется характер труда, меняется сам человек, меняются требования, предъявляемые к организациям, соответственно, нужно искать и разрабатывать новые, более эффективные, соответствующие новым условиям способы управления персоналом, в том числе и методы аттестации работников.

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

Вместе с тем, в управлении персоналом проблемы оценки остаются наименее разработанными в теоретическом и практическом плане, что и послужило одной из причин выбора мною данной темы для дипломной работы.

Не решен и вопрос методов аттестации. Существующие методы, хотя и являются проверенными и действенными, но все чаще, в условиях новой экономической системы, которая строится в современной России, перестают удовлетворять потребностям организаций - и эти недостатки вынуждают и практиков и теоретиков заниматься поиском и разработкой новых, нетрадиционных методов и форм оценки персонала, которые были бы лишены недостатков существующих способов проверки качеств работников.

Целью работы является: на основе современных подходов и методов провести анализ системы аттестации персонала предприятия и разработать предложения по ее совершенствованию на примере ЗАО «Тандер». Для достижения этой цели в ходе работы будут решаться следующие конкретные задачи:

изучить литературу по теме исследования;

рассмотреть понятие аттестации персонала;

проанализировать виды и методы аттестации, дать им по возможности полную характеристику;

проанализировать действующую систему аттестации персонала в ЗАО «Тандер».

**Фитнес на дому**



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

Практическая значимость работы заключается в том, что ее положения могут быть использованы для построения и разработки системы аттестации персонала как в ЗАО «Тандер», так и в других коммерческих организациях.

Объект исследования - персонал ЗАО «Тандер».

Предметом исследования является система аттестации персонала ЗАО «Тандер».

В процессе работы применялись следующие методы: анализ и синтез, изучение литературных и иных источников, посвященных проблемам оценки персонала, особенностям кадрового менеджмента, теории и практики управления персоналом и другое; анализ существующих методов оценки и практики их применения.

Структура работы представляет собой три логически взаимосвязанных главы.

Во введении раскрывается актуальность темы работы, определяются объект и предмет исследования, ставятся цели и задачи работы.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам аттестации персонала, в ней дается определение понятия "аттестации персонала", рассматриваются роль аттестации в системе управления персоналом, ее цели, функции, задачи и виды. Также рассматриваются методы аттестации персонала, их особенности, анализируются их достоинства и недостатки, описывается возможность, опыт и специфика их применения на практике.

Во второй главе проводится организационно-экономическая характеристика и анализ существующей системы аттестации персонала предприятия ЗАО «Тандер».

В третьей главе производится разработка рекомендаций и мероприятий по улучшению существующей системы аттестации персонала в сети магазинов «Магнит» и предложения по улучшению аттестации персонала.

В заключении делаются выводы по всему изложенному в работе материалу.

1. Система аттестации персонала в организации

.1 Цели аттестации и роль руководителя

Одно из основных требований, предъявляемых к процедурам аттестации - это объективность оценки сотрудника. Объективность, как правило, противопоставляют субъективности, которая довольно часто считается злом, ведущим к непоправимым ошибкам. Боязнь таких ошибок часто приводит к тому, что от субъективности пытаются избавиться всевозможными способами.

Субъективность, как правило, связывается с индивидуальными особенностями личности человека. Проблематика индивидуальных различий подробно обсуждается и широко исследуется в психологии. Ответ на вопрос о значении субъективности руководителя для аттестации персонала следует искать в психологии управления. Такой выбор определяется тем, что взаимоотношения руководитель - подчиненный и руководитель - группа всегда были предметом исследования и изучения выше названной ветви психологии. И вместе с тем любая теория становится практичной, если за ней увидеть жизнь.

Ориентированный на задачу руководитель заинтересован главным образом в достижении успеха в поставленной задаче, рискуя иметь плохие межличностные отношения с подчиненными. Для него успех в решении задачи есть способ повысить самооценку.

Ориентированный на межличностные отношения руководитель, рассматривает отношения как средство выдвинуться и завоевать уважение членов группы. Руководители различных личностно-стилевых типов при оценке сотрудников так же ориентируются на различные характеристики последних. Так, при оценке наименее предпочитаемого сотрудника руководители, ориентированные на межличностные отношения давали ему более высокие оценки, чем руководители, ориентированные на задачу.

Субъективность, таким образом, в данной модели может быть представлена, как готовность ценить и замечать одно, не замечая другого. Отсюда следует, что субъективность руководителя при аттестации персонала, может привести к одностороннему, в обыденной речи субъективному, восприятию сотрудника и как следствие к неверным кадровым решениям. Именно эта причина лежит в основе многочисленных приемов направленных на повышения объективности получаемых результатов.

Позиция власти руководителя характеризуется той степенью, в которой занимаемая позиция позволяет руководителю «заставлять» своих сотрудников подчинятся его требованиям и соглашаться с его руководством. Это может проявляться в таких характеристиках как возможность контроля над действиями подчиненных, использование различных способов стимулирования их активности.

Таким образом, субъективность руководителя с одной стороны может привести к односторонней оценке сотрудника. С другой же стороны, субъективность руководителя в определенных ситуациях является залогом эффективного руководства. Однако, здесь возникает вопрос: при чем тут эффективность руководства, когда мы говорим об аттестации персонала и влиянии субъективности руководителя на точность оценки сотрудника? Как связаны между собой процедуры аттестации персонала и руководство коллективом подчиненных?[38,с. 45]

Всем известно, что основная задача аттестации персонала - это оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Однако, такая оценка проводится не ради самой оценки. Она проводится для того, чтобы на ее основе принять верное кадровое решение о поощрении (наказании), перемещении или обучении сотрудников.

Иными словами, основной целью аттестации, так же как и других кадровых мероприятий, является приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией фирмы. Основная цель линейного руководителя по сути та же - реализация стратегии фирмы на порученном ему участке бизнес процесса.

Линейный руководитель осуществляет вспомогательные функций при разработке аттестации и ее проведении (консультации по выделению параметров оценки; экспертиза количества, качества и интенсивности труда подчиненных). Однако линейный руководитель может использовать процедуры аттестации и в качестве дополнительного рычага управления сотрудниками своего отдела. Мы предположили, что разработав специальные процедуры аттестационного собеседования линейного руководителя с сотрудниками, можно обогатить руководителя дополнительным средством управления - рычагом влияния на его сотрудников.

Однако, превратившись в средство управления, аттестационное собеседование должно оставаться так же и средством кадровой работы. Иными словами, руководитель может использовать аттестацию, чтобы повлиять на сотрудников и это может само по себе повысить эффективность работы его подразделения, даже учитывая, что руководитель субъективен. Но аттестация также должна служить основанием для принятия кадровых решений о направлении на обучение, зачислении в кадровый резерв, изменении оплаты труда и т.п. Для этого результаты оценки сотрудника и рекомендации, подготовленные на их основе, должны быть объективны.

Таким образом, позитивное влияние субъективности руководителя на эффективность управления коллективом и негативное влияние на результаты оценки сотрудников - составляют проблему при аттестации.

Традиционно влияние субъективности непосредственного руководителя на результаты аттестации персонала предотвращается следующими способами:

используется перекрестная оценка сотрудника - один сотрудник

оценивается несколькими экспертами и несколькими методиками;

игнорируются крайние оценки - самая низкая и самая высокая, чтобы избежать специального «заваливания» или «подтягивания» сотрудника кем-то из аттестационной комиссии;

используется дифференциация оценок - оценка сотрудника осуществляется по трем направлениям: личностно-деловые качества, требуемые знания и умения, результаты труда. По каждому направлению оценку дает соответствующий специалист или группа специалистов.

Иными словами, роль линейного руководителя в системе аттестации персонала минимизируется, дабы уменьшить влияние его субъективности на итоги аттестации. Такой подход к построению процедур аттестации может быть назван - «стратегия минимизации субъективного влияния».

В качестве альтернативы, предложим иной подход - «стратегию компенсации субъективного влияния». Ранее было изложено, что сущность субъективности руководителя заключается в его односторонней оценке сотрудников. Стороны, которые будет замечать руководитель, определяются его личностно стилевым типом. Иными словами, руководитель будет стараться отыскать даже в «плохом» сотруднике что-то хорошее, либо наоборот преувеличивать его отрицательные стороны.

Думается, что использование «стратегии компенсации субъективного влияния» при подготовке и реализации аттестации существенно повысит точность оценки сотрудников руководителем. С другой стороны, оно позволит сохранить возможность позитивного влияния субъективности руководителя на эффективность руководства группой.

Субъективность руководителя (в виде его личностно стилевых особенностей) может конструктивно влиять на эффективность руководства группой. Руководитель определенного типа, оказываясь в группе с соответствующим уровнем ситуативного контроля, становится максимально эффективным. Думается, что аттестационное собеседование, построенное на основе «вероятностной модели руководства», позволит руководителю более эффективно управлять своими сотрудниками.

Проводя аттестационное собеседование, линейный руководитель может задавать приемлемую для себя степень ситуативного контроля следующим образом:

Степень структурированности задачи может варьироваться за счет конкретизации для сотрудника результатов и шагов по решению новых задач;

Позиция власти может варьироваться за счет частоты апелляции руководителя к согласованным задачам и функциям сотрудника и санкциям (поощрениям), принимаемым по итогам аттестационного собеседования;

Степень благоприятности межличностных отношений руководителя и подчиненного может варьироваться за счет глубины обсуждения социальных и организационных проблем, мешающих эффективной деятельности сотрудника.

Аттестация персонала может быть нацелена на:

. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

изменение заработной платы;

изменение системы поощрения (наказания);

повышение мотивации.

. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

получение обратной связи;

выявление потенциала;

информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;

развитие карьеры;

личное развитие;

корректировка планов организации;

информация для планирования человеческих ресурсов.

. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:

прошлая деятельность;

достижение результатов;

потребность в обучении;

выявление рабочих проблем;

улучшение деятельности.

На этапе выработки цели определяются:

. Собственно цель и ее конкретизация (подцели). Чем четче определены цели, тем легче построить процедуру. Если цель невозможно описать, последующая деятельность становится бессмысленной.

. Как будут применяться результаты. Для начала целесообразно охарактеризовать кратко ситуацию в организации (например, планируется реструктуризация компании и расширение бизнеса, внедрение новых условий работы). Данную информацию мы будем использовать для планирования человеческих ресурсов. Мы сможем оценить, способен ли каждый конкретный сотрудник приспособиться к новым условиям, следует ли нам производить увольнения, перемещения, можем ли мы с существующим коллективом решить поставленные задачи и т.п.

. Прежде чем приступить к процедуре, стоит задуматься, как результаты будут обобщаться и анализироваться. Аттестация, как и любой сбор информации, предполагает дальнейшую ее обработку. Если этот фактор не учтен, процедура работы с информацией может оказаться чрезмерно затянутой и дорогостоящей (особенно в крупных организациях).

.2 Виды аттестации персонала

Аттестация персонала может применяться в различных видах в зависимости от организации и таких ее характеристик, как организационно - правовая форма, размеры, численность персонала, стадия жизненного цикла, внутренняя среда и внешнее окружение организации и многих других особенностей организации. Обобщенно классификация видов аттестации персонала в современной организации может быть представлена в виде следующей схемы (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1- Критерии классификации видов аттестации персонала

Классификация видов аттестации может также проводиться в зависимости от объектов аттестации (аттестуемых) и субъектов оценки (оценщиков).

Вопросы о субъектах и объектах аттестации являются малоизученными не только в России, но и в западной системе управления персоналом. Объекты аттестации могут, в основном, классифицироваться по функциям, которые они выполняют в организации (основные и вспомогательные работники и так далее) или по занимаемым должностям (руководители и подчиненные различных звеньев). В зависимости от вида объекта могут применяться различные методы оценки, привлекаться различные субъекты и т.п.

Но больший интерес для изучения представляют субъекты аттестации. Выбор того или иного субъекта оценки персонала должен осуществляться исходя из следующих принципов [37,с. 33]:

принцип компетентности - субъект должен обладать способностями и навыками использования инструментов оценки в соответствии с принятой в организации методологией управления персоналом;

принцип информированности - субъект должен обладать необходимой информацией об оцениваемом объекте;

принцип экономичности - исходя из этого принципа должен быть выбран такой субъект оценки, который обеспечит необходимый уровень достоверности и надежности оценки при оправданных для этой цели затратах (ресурсов времени и средств).

Обобщенно субъектами оценки можно назвать тех, кто осуществляет процесс оценки. Ими могут быть отдельные лица, социальные группы и социальные институты. Говоря о субъектах оценки, часто не разделяют субъектов, принимающих решения по персоналу, от субъектов, проводящих эту оценку. В первом случае речь идет о наделенных определенными полномочиями субъектах, которые могут сами непосредственно не принимать участия в проведении процесса оценки. Это чаще всего высшие руководители организации, иногда - линейные менеджеры. Все субъекты можно сгруппировать по нескольким основаниям [37,с. 34]. Представим это в виде следующей схемы (рисунок 1.2).

Итак, в соответствии с критериями системности выделяют системную оценку, осуществляемую путем четкого определения всех важных признаков оценки (процесса оценки, периодичности, критериев и способов и так далее) и бессистемную оценку, при которой оценщику предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса и критериев.

В соответствии с критериями регулярности различают: регулярные оценки, которые используются чаще всего непрерывно, например, для определения размера вознаграждения. Обычно такие постоянные оценки проводятся один раз в полгода, в год, в два года.



Рисунок 1.2- Классификация видов оценки в зависимости от субъекта

Также выделяют оценки, обусловленные каким-либо событием, например:

истечением испытательного срока,

перемещением и передвижением по службе,

мерами дисциплинарной ответственности,

желанием получить справку-характеристику с места работы,

увольнением.

В соответствии с критериями, применяемыми для оценки, различают также следующие виды оценок.

Количественная оценка - связана исключительно с количественными результатами, количеством произведенной продукции, для оценки используется достигнутый результат. Качественная оценка - учитывает качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива, ответственность и так далее). Аналитическая оценка, которая заключается в совокупности оценок по всем параметрам.

В зависимости от объекта оценки выделяют:

оценка деятельности (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и пр.);

оценка достижения цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом;

оценка наличия у работника тех или иных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями.

В зависимости от источников, на данных которых базируется оценка различают [14,с. 97]:

оценка по документам (автобиография, резюме, характеристика, проверочное сочинение);

оценка по результатам кадровых собеседований (интервью);

оценка на основании данных общего и специального тестирования;

оценка по итогам участия в дискуссиях;

оценка на основании отчетов о выполнении производственных заданий или поведения в специальных ситуациях;

оценка с помощью графологической и физиогномической экспертиз.

В соответствии с критериями, по которым происходит оценка и выбор лучшего и худшего показателя.

По степени охвата контингента дифференцируют: глобальную оценку (в целом) и локальную оценку (оценка, относящаяся к группе лиц или отдельному человеку).

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, однако, наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала. Окончательный выбор вида оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно, с помощью профессиональных консультантов).

Аттестация персонала может также классифицироваться по такому важному критерию, как метод проведения оценки. Подробнее методы аттестации персонала будут рассмотрены в следующем параграфе настоящей работы.

Метод оценки персонала - это способы, с помощью которых оцениваются те или иные показатели, их наличие/отсутствие, степень выраженности у того или иного работника.

В настоящей работе мы будем придерживаться следующей классификации методов аттестации персонала: традиционные (проверенные временем, широко применяемые методы) и нетрадиционные методы (экспериментальные, новые, созданные лишь 10 лет назад, получившие распространение лишь в самых передовых российских компаниях, хотя более широко используемые на Западе, в большей степени в США).

Хотя, эта классификация достаточно условна, все же с точки зрения происходящих изменений в российской практике менеджмента, перехода от административно-командной системы к рыночным отношениям, т.е. перехода от старых способов управления и администрирования к новым, деление методов оценки на традиционные и нетрадиционные представляется приемлемым и точным.

Несмотря на большое разнообразие методов оценки, до сих пор не разработано универсального, подходящего для любой ситуации, для любой организации метода.

В России до сих пор существует отношение к кадровым службам как ко вспомогательным подразделениям. Это сказывается и на практике оценки персонала - используются зачастую устаревшие, несовершенные технологии и методы оценки. Методы оценки, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. Дадим краткую характеристику основным из них.

Матричный метод - один из самых простых и распространенных описательных методов. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью.

Метод эталона напоминает предыдущий, но сравнивает фактические данные не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

Система произвольных характеристик - тоже распространенный метод. Он предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

.3 Методы оценки персонала

Метод оценки выполнения похож на предыдущий. Экспертами могут быть также руководители, но оценивать они будут не яркие моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.

Метод групповой дискуссии тоже относится к описательным. Он, наверное, наиболее часто используется отечественной практикой. Это беседа группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей.

Система квалификации по порядку или метод рангового порядка: группа руководителей, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых сотрудников по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров, полученных работником за выполнение поставленных задач.

Метод заданной балльной оценки заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков.

Метод свободной балльной оценки состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

Система графического профиля заключается в изображении каждого из деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике.

Тестирование - оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов); определение коэффициента интеллектуальности сотрудника (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач) [19,с. 18].

Метод суммируемых оценок заключается в определении экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты (таблица 1.1).

Таблица 1.1 Использование 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 заданной группировки работников предусматривает выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы («плохой работник», «удовлетворительный работник», «хороший работник», «отличный работник») и последующую замену плохих работников отличными.

Обобщая характеристики этих методов, мы можем сделать следующие заключения об их недостатках и достоинствах.

Все эти методы сфокусированы на отдельном работнике вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих. В основном они ориентированы в прошлое, на достигнутые результаты и не учитывают перспективы дальнейшего развития организации и сотрудника[19,с. 20].

Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, хотя и не лишены определенных недостатков: по мнению многих специалистов в области управления, именно оценка персонала организации часто является "ахиллесовой пятой" руководителя. Кадровые службы в России зачастую ограничиваются лишь изучением биографической информации и сбором формальных отзывов. При попытках как-то оценить работающий персонал обычно выясняется отсутствие оценочных технологий. Результат - нереальная, субъективная картина.

По статистике, около 8% кандидатов на руководящие должности в России не выдерживают испытательного срока, 10% - увольняются в течение года. Опыт проведения проектов по оценке персонала позволяет сделать вывод, что около 25% работающих не соответствуют занимаемой должности в силу отсутствия или слабой выраженности личностных качеств, значимых для эффективной деятельности. Все это говорит об отсутствии целенаправленной работы по установлению соответствия характеристик работников требованиям должности. Тем не менее, получить независимую, максимально полную, объективную и достоверную информацию по каждому из сотрудников и о коллективе в целом, а также соответствующие прогнозы и рекомендации возможно - многих проблем при оценке персонала позволяют избежать нетрадиционные методы оценки.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами оценки побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов [3,с. 71].

Во-первых, новые методы оценки рассматривают рабочую группу, подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе.

Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации.

В-третьих, во внимание принимается не столько успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно - 15-20 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. К их числу принадлежат метод "360о аттестация", психологические методы аттестации, деловые игры, метод критического инцидента, Assessment Center.

Таким образом, заканчивая сравнительный анализ традиционно используемых методов и методов экспериментальных, нетрадиционных, можно сделать вывод, что традиционные методы могут эффективно применяться на крупных стабильно работающих предприятиях, которые функционируют в условиях неизменной внешней среды, где не требуются инновационные и нестандартные подходы к решению возникающих проблем.

Результаты проведенного сравнения методов могут быть представлены в виде таблицы 1.2.

Таблица 1.2- Анализ эффективности использования традиционных и нетрадиционных методов оценки персонала [38,с. 11]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характер метода | Аттест комиссия | Ранижир | Оценочные шкалы | Оценка по результат (МВО) | Социометрия (360\*) | Assessment Center |
| Количествен 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 |

Но современная экономическая действительность предъявляет к большинству предприятий иные требования: предприятия существуют в условиях динамично изменяющихся внешней и внутренней среды, от предприятий на рынке в условиях жесткой конкуренции требуются инновационные решения, умение быстро адаптироваться к новым условиям. При этом от персонала требуются инициативность, креативность, стрессоустойчивость, коммуникабельность, высокая адаптивность и так далее. Эти качества сотрудников становятся решающими при прочих равных в условиях конкуренции. Инструментария традиционных методов оказывается недостаточно, чтобы в полной мере оценить те качества сотрудников, которые позволят организации выжить и эффективно функционировать в будущем.

Далее рассмотрим более подробно два наиболее часто применяемых в аттестационной практике из нетрадиционных методов: деловую игру и Assessment Center.

Деловая игра - это процедура, где сотрудники или претенденты на должности в лабораторных, иногда частично полевых условиях - то есть в ситуациях, максимально приближенных к реальности, там, где осуществляется имитация деятельности, - выполняют различные задания, упражнения. Причем, это может быть как индивидуальная, так и групповая работа, дискуссия, проектирование, выступление, презентация самого себя или своей организации. Выполняемые задания подчиняются заранее определенным требованиям, заданным в сценарии этого оценочного мероприятия, есть четкие критерии, по которым проходит оценка.

Преимущества деловой игры в оценке персонала по сравнению с другими методами оценки, на основе проведенного анализа литературных источников, изучения мнений специалистов, практики применения данного метода мы можем выделить следующие.

Можно избежать эмоциональной напряженности, негативных эмоций, обычно связанных с оценкой. Деловая игра может заменить собой другие методы оценки, например, метод 360 градусов - так как при деловой игре нет необходимости привлекать клиентов к оценке (эту роль может сыграть и коллега).

Деловые игры в качестве оценочного метода можно использовать в различных ситуациях (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3- Возможности использования деловых игр

Деловая игра позволяет выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики, обычное поведение в коллективе и т.п., т.е. заменяет собой методы анкетирования, психологического тестирования, составления личностного портрета и т.п. Можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях. Позволяет выявить социально-психологические проблемы в коллективе, такие, какие не могут быть выявлены при других методах оценки. Но самым главным преимуществом оценки персонала через деловую игру можно считать возможность решения реальных проблем через игру, т.е. деловая игра может преследовать, в отличие от других методов, несколько целей. Во-первых, непосредственно оценку персонала, во-вторых, принятие решений (используется такой метод принятия решения, как метод мозговой атаки), в-третьих, деловая игра может стать тренингом профессиональных и личных качеств сотрудников. Этот метод имеет серьезные преимущества по сравнению со многими другими методами обучения. Участие в деловых играх может дать не только знания, но и опыт. Бесценный опыт, который в условиях размеренного существования надо приобретать годами. Кроме того, с помощью деловых игр можно учить и учиться не только тому, как и почему надо работать, можно тренировать такие важные для успешной работы качества, как коммуникативность, лидерские качества, умение ориентироваться в сложной, быстро меняющейся ситуации. Можно проигрывать стрессовые и критические ситуации, можно тренировать не только отдельных людей, но и команду.

Рассмотрим теперь более подробно такой метод оценки как Assessment Center. Как уже было сказано, существует проблема эффективного, комплексного метода оценки, который бы давал максимум информации о многих качествах (как профессиональных, так и личных) оцениваемого сотрудника. В мировой практике управления персоналом было предложено разрозненные методы и тесты объединить и на их основе создать принципиально новый метод оценки персонала, который бы соответствовал новым требованиям и потребностям организаций. Комплексное использование тестирования, деловых игр, собеседований (интервью), тренингов и некоторых других методов оценки и обучения нашло свое выражение в комплексном методе оценки сотрудников, который называется "центр оценки" или "центр оценки персонала" (сокращенно ЦО или, соответственно, ЦОП) [31,с.87]. Иногда этот метод называют "Ассессмент-центр" (Assessment Center, AC). На настоящий момент метод "центр оценки" широко используется в странах Запада, а в последние годы он получает распространение и в России. Рассмотрим более подробно функции, задачи, возможности, сферу применения этого метода.

Метод центра оценки исходит из того, что лучший и наиболее быстрый способ предварительной оценки потенциального или реального сотрудника - наблюдение за тем, как он выполняет задачи, типичные для должности, которую он занимает или будет занимать. С помощью тестов, деловых игр и упражнений важнейшие для этой должности функции можно смоделировать в лабораторных условиях, хотя, конечно, не полностью, а с точки зрения тех требований, которые они предъявляют к человеку.

Центр оценки персонала можно определить как "комплексный метод выявления у испытуемого необходимых для определенной работы (должности) качеств посредством использования по отношению к нему ряда диагностических процедур и наблюдения его действий в ситуациях, моделирующих профессиональную деятельность"[31,с.95]. Нередко под центром оценки персонала понимают не только сам метод, но и все мероприятия по его применению, включая, соответственно, подготовленных людей, методики и т.п. (в этом значении говорят, например, о создании фирмой центра оценки).

Центр оценки персонала - это стандартизированная многоаспектная оценка персонала, включающая в себя взаимодополняющие оценочные процедуры. Обычно Assessment Center включает в себя тесты различной направленности [20,с.118], деловые игры, презентации и некоторые другие элементы (рисунок 1.4).

Тестирование (Testing) предполагает индивидуальную работу кандидата по ответам на вопросы, решению задач, описанию ситуаций, определению понятий. Различают [22,с.76]: профессиональные тесты - выявляют профессиональные знания кандидата; мотивационные тесты - выявляют причины поведения человека в бизнесе; тесты на общий интеллект.



Рисунок 1.4- Элементы центра оценки

Презентация (Presentation Skills) - кандидатам дается задание без подготовки за 0,5 - 3 минуты рассказать сначала о себе, затем о своей компании. В первом случае оценивается способность вызвать доверие и интерес у новых людей, во втором - способность продавать товар и услугу. Выявляется техника профессиональной презентации: устойчивый контакт глазами с публикой, уверенная и разнообразная жестикуляция, свободная и приятная мимика, владение голосом (тембр, темп, громкость, модуляции), осанка и движения.

2. Организационно-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Тандер». Аттестация персонала

.1 Нормативно-правовые акты по вопросам управления персонала и аттестации

Нормативные акты имеют свою иерархию. Главный ранг имеет Основной закон, или Конституция, а в основании пирамиды лежат законы, указы, постановления, распоряжения, инструкции, приказы. Подобно тому, как должностная иерархия предполагает выполнение нижестоящими приказов вышестоящих, а не наоборот, законодательный акт, изданный в целях развития, конкретизации закона, не должен противоречить этому закону.

Органы государственной власти субъектов Российской Федерации принимают законы и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, по вопросам, не отнесенным к полномочиям федеральных органов государственной власти. При этом более высокий уровень трудовых прав и гарантий работникам, по сравнению с установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, приводящий к увеличению бюджетных расходов или уменьшению бюджетных доходов, обеспечивается за счет бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации.

Органы государственной власти субъектов российской Федерации по вопросам, не урегулированным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, могут принимать законы и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права. В случае принятия федерального закона или иного нормативного правового акта Российской Федерации по этим вопросам закон или иной нормативный правовой акт субъекта Российской Федерации приводится в соответствие с Федеральным законом или иным нормативным правовым актом Российской Федерации.

В случаях, если закон или иной нормативный правовой акт субъекта Российской Федерации, содержащий нормы трудового права, противоречит настоящему Кодексу или иным федеральным законам либо снижает уровень трудовых прав и гарантий работникам, установленный настоящим Кодексом или иными федеральными законами, применяется настоящий кодекс или иной федеральный закон [1,с.208].

Работодатель принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

В случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, работодатель при принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, учитывает мнение представительного органа работников.

Коллективным договором, соглашениями может быть предусмотрено принятие локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, по согласованию с представительным органом работников.

Локальные нормативные акты, ухудшающие положение работников по сравнению с трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями либо принятые без соблюдения предусмотренного настоящим Кодексом порядка учета мнения представительного органа работников, являются недействительными. В таких случаях применяются законы или иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права [1,с.208].

Применительно к аттестации роль законодательства играют постановления Министерства труда и социального развития Российской Федерации.

Знание и понимание законодательства представляется первоочередным вопросом во многих сферах управления персоналом. Это касается и его оценки, которая должна проводиться в строгом соответствии с существующим трудовым законодательством России.

Вот некоторые рекомендации по построению системы оценки, которую работодатель при необходимости сможет защитить в суде:

решения по персоналу не должны различаться для лиц разного пола, возраста, национальности и религии рассматриваемых лиц;

официальная система подачи жалоб и пересмотра решений на фирме должна быть доступна для лиц, несогласных с этими решениями;

следует использовать более одного независимого оценщика;

во всех действиях важно руководствоваться официальной системой принятия кадровых решений;

лица, производящие оценку, должны иметь доступ к материалам, характеризующим результативность труда оцениваемого работника;

следует избегать оценки таких качеств, как «надежность», «энергичность», «способность» и «личное отношение»;

данные по оценке результативности труда должны проверяться эмпирически;

стандарты результативности труда должны быть известны работникам;

оценщиков следует снабжать указаниями по проведению оценки результативности труда;

оценку следует проводить по отдельным специфическим рабочим навыкам, а не в «общем»;

работникам следует предоставлять возможность ознакомиться с мнениями относительно их качеств.

2.2 Организационная структура предприятия на примере ЗАО «Тандер»

История сети магазинов «Магнит»

Компания "Тандер" была образована в январе 1994 года в городе Краснодаре.

Бизнес начинался с оптовых продаж небольшого ассортимента парфюмерии, косметики и бытовой химии. Для достижения быстрой оборачиваемости, фирма активно продвигала товар через собственную розничную сеть, насчитывавшую к 1996 году более тридцати торговых точек в Краснодаре и других населенных пунктах края.

Создание сети "МАГНИТ"

В 1998 году начата работа по освоению дополнительного сегмента рынка. В городе Краснодаре был открыт первый магазин формата "Cash&Carry". В 1999 году такие магазины открылись и в других филиалах компании. Однако, анализируя их работу, руководство пришло к выводу, что формат "C&C" не вполне соответствует актуальным потребностям рынка, и приняло решение об изменении некоторых принципов работы наших магазинов. В 2000 году все работающие на тот момент магазины были преобразованы в дискаунтеры (магазины низких цен). Сеть магазинов - дискаунтеров получила название "МАГНИТ" и под этим названием продолжила свой количественный и качественный рост. В 2001 году сеть магазинов "МАГНИТ" стала крупнейшей розничной сетью в России.

Территориальное развитие

В 1999 году "Магнит" прирос еще на 2 филиала, Московский и Санкт-Петербургский. В 2000 году создано более двадцати представительств в областных и районных городах России, при этом большая часть из них открыта в Поволжье. В 2002 году открыты филиалы в Воронеже, Липецке и Орле.

Сегодня в компании 64 филиалов. ОАО «Магнит» (управляющая компания сети магазинов «Магнит») основана в 1994 году как оптовый поставщик бытовой химии и косметики, а с 1997 года приступила к освоению продовольственного сегмента рынка, став одним из пяти крупнейших дистрибьютеров (физическое или юридическое лицо, которое проводит закупку продукции определенного ассортимента, как правило импортного производства, и его сбыт на региональных рынках) в России.

В 1998 году начата работа по развитию розничного рынка: открыт первый магазин самообслуживания. В течение года компания вышла на лидирующие позиции на юге России, после чего началось продвижение компании в другие регионы.

год - знаменательный год в истории компании. Руководство принимает решение о реорганизации работы розничного направления. Все магазины переводят в формат дискаунтера и объединяются под брендом «Магнит».

В период с 2001 - 2005 гг. сеть показала стремительный региональный рост и заняла первое место в России по количеству магазинов - 1500 и стала второй по объему выручки в стране.

В начале 2006 года была завершена реорганизация группы компаний «Магнит», в результате которой ОАО «Магнит» стало холдинговой компанией группы обществ, занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит».

В апреле 2006 года большая часть вырученных средств направлена на развитие сети магазинов «Магнит» и разработку формата гипермаркетов под тем же брендом. В апреле 2008 года в рамках вторичного размещения Компания вышла на Лондонскую Фондовую Биржу. Средства были также направлены на развитие сети «магазинов у дома», гипермаркетов, а также на усиление собственной логистической системы.

Количество магазинов сети «Магнит», по состоянию на 31 декабря 2011 года, составило 5936 (5104 «магазина у дома», 56 гипермаркет и 266 магазина косметики).Сеть «Магнит» не использует франчайзи, компания полностью самостоятельно управляет своими магазинами, что позволяет устанавливать и поддерживать единые стандарты качества во всей сети.

На 31 декабря 2011 года в компании действуют 64 филиала, в которых по состоянию на 31 декабря 2011 года работает более 140 тысяч сотрудников.

Благодаря использованию региональных распределительных центров ОАО «Магнит» удалось наладить эффективную систему логистики. В составе компании действуют 11 собственных распределительных центров, на которые приходится порядка 79% всего товарооборота.

Также компания располагает и собственным автопарком из 2642 машин, что позволяет снижать транспортные издержки и практически полностью исключать потери при транспортировке.

По состоянию на 31 декабря 2011 г. в ассортименте ОАО «Магнит» насчитывалось около 640 наименований товаров под собственной торговой маркой, что составляет 18,24% в ассортименте и 12,66% в общем объеме продаж.

Внедрена в компании и автоматизированная система управления товарными запасами, благодаря чему повышается их оборачиваемость.

ОАО «Магнит» является владельцем крупнейшей по числу магазинов и территории их покрытия сети в России, что позволяет осуществлять закупки на специальных условиях.

Большое внимание уделяется сотрудничеству с местными производителями и поставщиками, что позволяет оперативно решать вопросы обеспечения сетей магазинов свежими товарами местного производства.

Гипермаркет представляет собой объект нового для каждого города формата: современная функциональная архитектура, просторная планировка, большая и удобная парковка, продажа полного набора товарного ассортимента для всей семьи в одном месте, организация зоны общественного питания - всё это сегодня остро востребовано на рынке услуг каждого города, где работают наши гипермаркеты или идет их строительство.

Сеть представлена более чем в 60 регионах: Юг, Центральная область России, Урал и Зауралье.

Компанию «Магнит» можно назвать самой крупной сетью в стране. И не удивительно, ведь число сотрудников достигает более 140000 сотрудников! Важно отметить, что «Магнит» - это одна компания, единая сеть, в которой представлены магазины двух форматов: самообслуживания («магазин у дома») и гипермаркеты. «Магазины у дома» - это обычно небольшие супермаркеты, располагающиеся в разных районах города. Такие магазины рассчитаны на определенный круг посетителей (обычно это постоянные покупатели) и в подобных магазинах ассортимент составляют повседневные необходимые продукты. Сейчас их 5936 по всей стране. Гипермаркеты же предполагают большую площадь и огромное разнообразие товаров. Магазинов такого формата на сегодняшний день насчитывается 96.

У компании «Магнит» свои технологии работы: информационно - логистические, управление персоналом, управление финансами. Так же есть своя торговая марка «Тандер» - товары, которые производятся специально для сети магазинов «Магнит».

Что же может предложить сеть магазинов своим сотрудникам?

Главное, это официальное трудоустройство, полный социальный пакет, а также все гарантии, предусмотренные Трудовым Законодательством. Руководство «Магнита» нацелено на развитие и карьерный рост своих сотрудников, и при формировании кадровых резервов и новых подразделений предпочтение отдается сотрудникам, уже работающим в сети. Сейчас планируется масштабное расширение сети магазинов «Магнит», поэтому также активно ведется набор новых сотрудников, с «внешнего» рынка труда. Помимо этого, многие сотрудники, особенно те, у которых произошло повышение в должности, были направлены из разных регионов. Компания предоставила им такую возможность, оплатив переезд и жилье.

Помимо всего вышеперечисленного для работников сети существуют и дополнительные льготы: это отдых для сотрудников и членов их семей на курортах Черноморского побережья.

Нельзя не упомянуть о том, что в «Магните» помимо опытных специалистов, ждут и молодых работников, в частности, выпускников. Так, молодые специалисты, претендующие на престижную должность, могут успешно начать карьеру. Сначала потребуется поработать некоторое время продавцами, для того, чтобы узнать технологию изнутри, потом уже они могут быть заявлены в кадровый резерв и пройти обучение. В сети «Магнит» есть и свой учебный центр.

Сейчас идет активный набор по следующим специальностям: продавцы- универсалы, товароведы, директора магазинов. Конечно, эти работники и есть «основное звено» компании, поэтому «Магнит» будет рад видеть их в качестве своих сотрудников!

История развития компании "Тандер"

У нашей компании есть огромное желание расти и соответствовать потребностям и желаниям каждого покупателя, для этого мы следуем строго указанным целям и основным принципам работы магазина (см. приложение 8). Мы стремимся к тому, чтобы развивать и совершенствовать новые идеи, новые возможности. Мы гордимся тем, что наши покупатели с нами на протяжении длительного времени.

Сеть магазинов "Магнит" это:

Лидер на рынке по количеству торговых объектов и территории их покрытия в России - 64 филиала, 1 представительство, более 5104 магазинов формата "у дома" и 96 гипермаркетов и 266 магазина косметики в более чем 1424 городах и населенных пунктах. В настоящее время открывается несколько десятков магазинов в месяц;

Более 140 000 сотрудников, которые своим трудом обеспечивают покупателям возможность приобретения качественных товаров повседневного спроса по доступным ценам;

Новейшие методы и технологии в области товародвижения, продаж, финансов и кадровой политики, позволяющие эффективно управлять компанией и снижать цену товара для конечного потребителя;

Сеть дистрибьюторских центров на всей европейской части России, получающих товар от крупных поставщиков и подготавливающих его для отправки в магазины;

Предприятие, имеющее крупный парк автомобилей и осуществляющее междугородние перевозки грузов по всей европейской части России;

Около 640 наименований товаров под частной маркой.

Большое значение имеет рациональное разделение труда работников ЗАО «Тандер». Оно предусматривает наиболее целесообразную расстановку работников торгово-технологических операций, четкое определение функциональных обязанностей каждого работника. Основными формами разделения труда в магазине являются: функциональное, товарно-отраслевое и квалификационное.

Функциональное разделение предполагает обособление отдельных функций и выделение работников для их выполнения. С учетом этого признака весь персонал розничного торгового предприятия подразделяется на три категории: управленческий, основной, или торгово-оперативный, и вспомогательный.

Управленческий персонал состоит из работников, обеспечивающих управление торгово-технологическим и трудовым процессом. Сюда входят руководящие, инженерно-технические работники и служащие - директор (заведующий), заместитель директора (заведующего), администратор, товароведы, заведующие секциями, старший бухгалтер, бухгалтеры, кассир и т.д.

Общее руководство магазином осуществляет директор (заведующий), он же руководит планово-экономической работой, занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность, организует выполнение наказов пайщиков. Ему же подчинены службы, занимающиеся вопросами труда и заработной платы, бухгалтерского учета и финансов.

Заместитель директора (заведующего) магазином руководит коммерческой деятельностью, в его ведении находятся вопросы организации технологических операций и хозяйственного обслуживания.



Рисунок 2.1- Организационная структура управления Тульского филиала

Бухгалтерский аппарат принимает от материально ответственных лиц товарно-денежные отчеты, проверяет и обрабатывает их, учитывает денежные средства и кредиты банков, а также выполняет другие бухгалтерские операции.

Администратор следит за состоянием выкладки товаров и рекламного оформления торгового зала, за соблюдением правил торговли, принимает решения по претензиям покупателей и т.д.

Товароведы выполняют основные функции в области коммерческой работы и организации торговли. В них входят изучение спроса населения на товары, заключение договоров с поставщиками и контроль за их выполнением, подготовка претензионных материалов, контроль за состоянием товарных запасов, проверка качества товаров и соблюдение условий их хранения. Они же организуют доставку товаров в магазин, внедряют современные методы продажи товаров и т.д.

Заведующие товарными отделами (секциями) организуют работу своих отделов (секций), следят за поддержанием товарных запасов на определенном уровне, составляют заявки на завоз товаров, принимают товары по количеству и качеству, обеспечивают сохранность товарно-материальных ценностей, выполняют другие функции, связанные с работой отделов (секций).

Основной (торгово-оперативный) персонал - продавцы, контролеры-кассиры, контролеры, кассиры, т.е. работники, занятые обслуживанием покупателей в торговом зале.

В обязанности продавцов входит подготовка и уборка рабочего места (получение упаковочного материала, проверка работоспособности торгового оборудования и инвентаря, пополнение рабочих товарных запасов, уборка тары, поддержание надлежащего санитарного состояния), подготовка товаров к продаже, обслуживание покупателей, учет неудовлетворенного спроса и т.д.

Контролер-кассир готовит рабочее место к выполнению расчетных операций (проверяет исправность контрольно-кассовой машины, записывает показания счетчиков, получает разменную монету и т.д.), выполняет расчетные операции с покупателями, осуществляет сдачу выручки и т.д.

Контролер проверяет сортность, комплектность, размеры, эксплуатационные свойства и цены товаров. Осуществляет перемеривание оплаченных товаров, заполняет паспорта на приобретенные товары, консультирует покупателей, упаковывает и отпускает товары покупателям.

Вспомогательный персонал обеспечивает обслуживание основного персонала, а также поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии. В эту категорию входят рабочие, младший обслуживающий персонал (уборщицы), фасовщики, электромонтеры, техники и т.д.

Товарно-отраслевое разделение позволяет работникам магазина специализироваться на продаже отдельных или нескольких товарных групп. Это способствует более глубокому изучению ассортимента товаров, более квалифицированному и производительному обслуживанию покупателей.

Разделение труда по квалификационному признаку основывается на распределении обязанностей работников магазина в соответствии с их квалификацией. Рациональное использование квалифицированных кадров благотворно сказывается на повышении уровня обслуживания покупателей. Так, с учетом квалификации продавцов подразделяют на первую, второю и третью категории. При этом продавец первой категории выполняет более сложные работы, на его долю приходится более ответственные функции, связанные с обслуживанием покупателей. Соответствующие различия имеются и в круге обязанностей, а также в выполняемых функциях между продавцами второй и третьей категорий.

Соотношение количества продавцов различной квалификации в розничном торговом предприятии зависит от ассортимента реализуемых товаров. Так, чем большую долю в товарообороте занимают сложные по характеру отпуска товары, тем больше число продавцов высокой квалификации должно быть в штате магазина.

Одним из важных условий разделения труда является его кооперация, которая выражается в совмещении работниками магазина профессий, специальностей и функций. Это позволяет более полно и равномерно загрузить персонал магазина в течение рабочего дня, ускорить процесс обслуживания покупателей. В результате кооперации труда повышается профессиональный уровень работников магазина, они приобретают дополнительные навыки и знания.

Формы организации труда в торговле тесно связаны с организацией материальной ответственности. Как правило, в торговле существует два вида материальной ответственности: индивидуальная и коллективная (бригадная).

На работников ЗАО «Тандер» возлагается материальная ответственность, т. е. обязанность возместить имущественный ущерб, причиненный предприятию по их вине.

Действующим трудовым законодательством установлены два вида материальной ответственности за причиненный ущерб: ограниченная и полная.

При ограниченной материальной ответственности лица, по вине которых причинен ущерб, несут материальную ответственность в размере прямого действительного ущерба, но не более своего среднего месячного заработка, за исключением тех случаев, когда действующим законодательством установлены иные пределы материальной ответственности.

Законом определен круг случаев, когда работники, причинившие ущерб, несут полную материальную ответственность, в том числе и тогда, когда между работником и предприятием заключен письменный договор о полной материальной ответственности работника за необеспечение сохранности имущества и других ценностей. В торговле наиболее распространена полная материальная ответственность, при которой работник, причинивший ущерб, обязан возместить его в полном объеме.

Письменный договор о полной материальной ответственности может быть заключен только с работниками, достигшими 18-летнего возраста и занимающими должности, непосредственно связанные с хранением, обработкой, перевозкой и продажей (отпуском) ценностей. При этом нельзя принимать на работу, связанную с материальной ответственностью, лиц, ранее судимых за растраты и хищения.

В соответствии с заключенным договором работник магазина принимает на себя полную материальную ответственность за необеспечение сохранности вверенных ему материальных ценностей и обязуется: бережно относиться к переданным ему ценностям и принимать меры к предотвращению ущерба; своевременно сообщать администрации магазина обо всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности вверенных ему материальных ценностей; вести учет и отчетность в установленном порядке; участвовать в инвентаризации материальных ценностей. Договор подписывается руководителем предприятия (организации) и лицом, принявшим на себя материальную ответственность.

Разновидностью полной материальной ответственности по договору является коллективная (бригадная) ответственность. Она вводится лишь в тех случаях, если невозможно разграничить материальную ответственность каждого работника и заключить с ним индивидуальный договор. Бригадная материальная ответственность устанавливается с согласия всех членов бригады и по согласованию с комитетом профсоюза.

В ЗАО «Тандер» применяется бригадная материальная ответственность ограниченного круга лиц. В состав бригады при этом включаются заведующие секциями, их заместители, продавцы, контролеры-кассиры. За товары, хранящиеся в кладовых, отвечают специальные бригады работников.

Состав бригады формируется директором (заведующим) магазина. Один из членов бригады назначается бригадиром. При выбытии отдельных членов бригады или приеме новых работников (кроме бригадира) договор, как правило, не переоформляется. О выбытии членов бригады (не более 50%) в договоре делается отметка. Вновь принятый член бригады дает подписку на данном договоре о принятии материальной ответственности. При выбытии более половины членов бригады, а также при смене бригадира договор подлежит переоформлению.

При приеме в бригаду новых работников или выбытии из ее состава отдельных членов (кроме бригадира), а также при уходе в отпуск и возвращении их из отпуска вопрос о необходимости проведения инвентаризации решается бригадой совместно с этими работниками и по согласованию с администрацией.

Если по решению бригады, согласованному с администрацией, инвентаризация не проводится, то работник должен дать письменное согласие о принятии полной материальной ответственности без проведения инвентаризации.

Согласие бригады о принятии материальной ответственности без проведения инвентаризации оформляется протоколом собрания членов бригады или их соответствующей подпиской.

При смене бригадира или при уходе его в очередной отпуск инвентаризация проводится обязательно. Ее проведение обязательно и при возвращении бригадира из отпуска, если бригада состоит из двух человек. В других случаях проведение инвентаризации обязательно, если этого требует администрация, бригадир или члены бригады (в письменном виде).

При обнаружении в магазине недостачи или порчи товаров члены бригады несут не солидарную, а долевую ответственность. Если же установлена виновность отдельных членов бригады в причинении ущерба, то остальные члены освобождаются от материальной ответственности. Бригада не несет ответственности за ущерб, происшедший не по ее вине.

.3 Подготовка и проведение аттестации. Критерии оценки при аттестации персонала

Особое значение имеет объективность в определении результатов деятельности руководителей и специалистов по выполнению возложенных на них обязанностей и установление, с учетом квалификации, политических, деловых и личностных качеств работников, их соответствия занимаемым должностям, выявление на этой основе перспективных, энергичных, творчески мыслящих и инициативных работников для включения в резерв на выдвижение, а также выработки предложений труда, как отдельных исполнителей, так и коллективов предприятия в целом.

Главной задачей подготовки управленцев следует, очевидно, считать «создание» нового, демократического управленца, способного быть лидером, знающего менеджмент, умеющего создавать команду. Такая задача требует новых подходов к обучению управленцев и повышению их квалификации.

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить - какие способности и навыки требуется для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворение потребности более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организаций лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии. [1,с.583]

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходится им по силам.

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества.

После того как определена цель проведения аттестации и выбран метод, стоит просчитать, во что обойдется процедура аттестации. Сделать это достаточно просто - умножить количество планируемых человеко-часов (на подготовку и проведение) на почасовую заработную плату, прибавить к этому недополученную прибыль (так как во время аттестации работник не будет выполнять основные должностные обязанности), прибавить организационные расходы (печать бланков, обработка материалов). Если полученная сумма представляется разумной, можно начинать подготовку. Если цель не оправдывает средства, стоит пересмотреть масштабы аттестации, число и ранг вовлеченных в процедуру менеджеров, подобрать более простые методы.

Когда окончательное решение принято, необходимо:

Подготовить Положение об аттестации (Приложение 1). Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.

Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.

Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов).

Обязательно предусмотреть обратную связь - каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа:

Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: директор по персоналу (председатель), начальник отдела управления персоналом (заместитель председателя), руководитель подразделения, где проходит аттестация (член), юристконсульт (член), социальный психолог (член).

Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет, компьютерная обработка результатов.

Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года и др.

Субъект оценки - лицо, группа лиц, орган, которым предопределено право проводить оценку работников. Чаще всего в качестве субъекта оценки выступает аттестационная комиссия. Аттестационная комиссия возглавляется председателем (в состав входят члены комиссии и секретарь). В качестве членов комиссии привлекаются руководящие работники, ведущие специалисты различных структурных подразделений предприятия, высококвалифицированные специалисты, уполномоченные для проведения оценки. В качестве экспертов могут выступать работники данного подразделения, хорошо знающие аттестуемого. Состав аттестационной комиссии не более 5 - 6 человек.

Среди работников предприятия проводится разъяснительная, работа о задачах аттестации, ознакомление с методикой проведения, порядком подготовки необходимых документов. График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а документы в комиссию должны представляться не менее чем за две недели аттестации. Это чаще всего аттестационный лист и отзыв-характеристика.

Аттестационный лист (Приложение 2-4 к положению об аттестации руководителей и специалистов) содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности на предприятии, в должности и т.д. Данная информация готовится работниками кадровой службы.

Отзыв-характеристика отражает обобщенные результаты оценки деятельности работника, анкетного опроса о поведении работника в коллективе, оценка работника руководителем. Регулярное проведение экспертной оценки проведения аттестуемых возлагается на специалистов кадровой (социологической) службы. Ответственность за учет и оценку деятельности работника несет руководитель подразделения. Отзыв-характеристика обсуждается на собрании коллектива. Работник должен быть ознакомлен с ней не менее чем за неделю до аттестации под роспись. Отзыв-характеристика передается в кадровую службу или непосредственно в аттестационную комиссию. Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Оценка работы аттестуемого принимается с учетом: личного вклада в выполнение планов работы предприятия, совершенствованию организации труда и производства, соблюдение трудовой дисциплины, квалификации и исполнения должностных обязанностей, установленных в соответствии с квалификационным справочником должностей служащих.

На основании этого, с учетом обсуждения в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих итоговых оценок:

а) соответствует занимаемой должности;

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

в) не соответствует занимаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии (Приложение 5 к положению об аттестации руководителей и специалистов), указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения квалификации.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется (Приложение 6 к положению об аттестации руководителей и специалистов).

Материалы аттестации передаются руководителю предприятия для принятия решения. Аттестационный лист и отзыв-характеристика хранятся в его личном деле.

Руководство предприятия, общественных организаций и отдел кадров подводят итоги аттестации, разрабатывают план работы с кадрами руководителей и специалистов на следующий аттестационный период.

На основании собранных в ходе аттестационной процедуры данных можно решать ряд управленческих задач. Первая группа задач может быть решена только на основании аттестационных данных, без всякой дополнительной информации, вторая требует дополнительной информации о прямых и косвенных результатах хозяйственной деятельности предприятия или организации. [9,с.496]

Аттестационные комиссии по окончании аттестации подводят итоги и представляют руководителю предприятия отчет с анализом расстановки трудовой активности аттестованных кадров. Выводы и предложения по дальнейшему совершенствованию работы с кадрами и организации проведения аттестации.

Важно, чтобы аттестация работников проходила в доброжелательной обстановке, чтобы комиссия осознавала свою ответственность в обеспечении объективности оценки.

Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные правовые последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и другое. Поэтому, по итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники и т.д.

Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях, совещаниях, анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, принимаются решения по устранению выявленных недостатков.

Таблица 2.1- Выявление итоговой оценки

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| К Т О | | КОГДА | | п л ю с ы | | м и н у с ы |
| Непосредственный руководитель | | Подходит в любых случаях. Наиболее подходит для цели «Деятельность». | | Имеет наилучшее представление о работе и работнике. Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течение года, и получение обратной связи. Дешево. | | Работник и так общается с руководителем постоянно. Нет притока «свежей крови». Учет преимущественно целей подразделения, а не организации. |
| Руководитель руководителя | | Два способа - участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно. Используется, когда необходимо сравнивать деятельность в разных подразделениях или если цель - «Потенциал». | | «Честная игра». Оценка более стандартизована, так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей. Возможность работнику пообщаться с вышестоящим руководством. | | Требует больше затрат и времени. |
| Представитель службы персонала | | Используется в сочетании с предыдущими. Например, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой, или при командной работе. Цель - «Деятельность». Идеально при оценке психологического климата. | | Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы. | | Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала. |
| Самооценка | | Сотрудник сам себя оценивает. Используется при сравнении различных аспектов своей собственной деятельности. Используется редко, чаще является элементом системы. | | Помогает избежать субъективного отношения оценщиков. Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью. | | Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки и неадекватного восприятия. |
| Оценка равными (коллегами) | Используется не очень часто из-за психологических проблем. Если используется, оценка осуществляется группой, результаты осредняются. | | У коллег более ясное понимание того, как оцениваемые выполняют работу. | | Коллеги могут не захотеть оценивать работу друг друга (воспринимается как «донос»). | |
| Оценка подчиненными | Используется редко. Лучше всего подходит для цели «Потенциал». | | Показывает вышестоящим руководителям возможности оцениваемого и управленческие способности. Может использоваться для планирования карьеры или корректировки деятельности оцениваемого. | | Подчиненные знают не все аспекты работы руководителя. Руководители могут возражать против оценки из-за боязни подрыва авторитета. Подчиненные опасаются, что их оценки идентифицируют и последуют репрессии. | |
| Центр оценки (ассесмент) | Используется для цели «Потенциал». Оцениваются преимущественно руководители. | | Позволяет учитывать больше факторов, чем при сравнении со стандартами выполнения работы. Очень хорошо для решения о продвижении. | | Дорого. Не всегда в компании есть специалисты должной квалификации (предполагается участие нескольких «оценщиков»). Привлечение внешних консультантов. | |

Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом управленческого персонала. Она представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять регулятивную функцию в отношении деятельности оцениваемых управленческих работников и руководителей.

Сегодня в некоторых организациях одним из важнейших принципов работы с кадрами является требование объективно оценивать управленческого работника по деловым и личностным качествам. Понятно, что для этого необходимо сформировать соответствующие качественные критерии.

По общему признанию специалистов в области управления любой управленец должен обладать рядом обязательных деловых качеств. К ним обычно относят:

знание производства - его технических и технологических особенностей, современных направлений развития;

знание экономики - методов планирования, экономического анализа;

умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при наименьших финансовых, энергетических и трудовых затратах;

наличие специальных знаний в области организации и управления производством (теоретических основ, передовых методов и форм, рекомендаций современной отечественной и зарубежной науки управления), а также умение применять их в своей практической деятельности;

способность рационально подбирать и расстанавливать кадры;

умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;

способность и умение поддерживать дисциплину, отстаивать интересы дела;

умение целесообразно планировать работу аппарата управления;

распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;

координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;

умение планировать и организовывать личную деятельность, сочетать в ней основные принципы управления, применять в зависимости от ситуации наиболее целесообразные и эффективные стиль и методы работы;

умение проявлять высокую требовательность к себе и подчиненным;

конкретность и четкость в решении оперативных вопросов, повседневных дел;

учитывать и контролировать результаты своей работы и работы коллектива;

стимулировать работников, принимать на себя ответственность в осуществлении своих решений;

устранять и не допускать любые проявления бюрократизма в своей работе и работе подчиненных.

В условиях рыночной экономики предъявляются повышенные требования и к личностным качествам управленческого работника. В кадровой работе ряда организаций методические материалы содержат перечень таких качеств управленческих работников, как:

честность, справедливость,

умение работника наладить доброжелательные отношения с подчиненными,

выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах,

целеустремленность,

принципиальность,

решительность в принятии управленческих решений, а также настойчивость и энергичность в их реализации,

умение отстоять свое мнение,

самокритичность в оценках своих действий и поступков,

умение выслушивать советы подчиненных,

правильное восприятие критики с умением делать соответствующие выводы,

умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено,

умение пользоваться своими правами и полномочиями, особенно в случаях применения административного и организационного воздействия, а также умение личным примером и поведением в повседневной жизни положительно воздействовать на подчиненных.

Система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные. Чем она строже и определенней, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные. Специалисты рекомендуют создавать основу для такой системы в шесть этапов:

. установить стандарты результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки;

. выработать политику проведения оценок результативности труда, то есть решить, когда, сколь часто и кому следует проводить оценку;

. обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;

. вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников;

. обсудить оценку с работником;

. принять решение и задокументировать оценку.

В ниже приведенной таблице указаны наиболее распространенные методы оценки персонала.

Таблица 2.2- Методы оценки персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название метода | Краткое описание метода | Результат |
| Источниковедческий (биографический) | Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика. | Логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера. |
| Интервьюирование (собеседование) | Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке. | Вопросник с ответами. |
| Анкетирование (самооценка) | Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа. Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант. | Анкета «вакансия» |
| Социологический опрос | Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого работника (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности | Анкета социологической оценки, диаграмма качеств |
| Наблюдение | Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня | Отчет о наблюдении |
| Тестирование | Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей». Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы: - квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника; - психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника; - физиологические, выявляющие физиологические особенности человека. Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике. | Психологический портрет |
| Экспертные оценки | Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального и реального работника | Модель рабочего места |
| Критический инцидент | Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения и т.д.) | Отчет об инциденте и поведении человека |
| Деловая игра | Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «наблюдатель» и др.) и оценка способности работы в малой группе. Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала. | Отчет об игре. Оценки игроков и их ролей |
| Анализ конкретных ситуаций | Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада | Доклад с альтернативами решения ситуации |
| Ранжирование | Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе) | Ранжированный список работников (кандидатов) |
| Программированный контроль | Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов | Карта программированного контроля, оценка знаний и умений |

Аттестация - традиционный метод оценки персонала, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев. Посредством этой формы оценки определяют соответствие (или несоответствие) работника должности.

Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на:

) мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте;

) более глубокое понимание руководителями значения и ценности работников, на принятие обоснованных решений в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников;

) разработку новых методов эффективного управления, в целом - на усовершенствование системы кадровой политики организации, на устранение имеющихся проблем. Т. е. проведение аттестации приносит пользу и организации, и руководителям, и работникам.

Как только организация достигла того уровня развития, когда проведение аттестации ставится на повестку дня, следует в соответствии с поставленными целями определить свои возможности и приступить к выбору метода.

3. Анализ существующей системы аттестации персонала. Предложения по улучшению существующей системы аттестации

.1 Анализ существующей системы аттестации персонала

Аттестация персонала - процесс, который позволяет эффективно оценивать результаты работы персонала, формировать кадровый резерв, оптимально распределять фонд оплаты труда и материального вознаграждения. Рассмотрим основные элементы существующей системы оценки работы персонала в исследуемой организации.

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

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

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

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

разработка должностных инструкций ведется формально;

анализ закрепляемости и успешности новых работников осуществляется несистематически.

По внутреннему "Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала" ЗАО «Тандер» 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 ЗАО «Тандер».

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

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

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

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

Аттестация работников проходит в три этапа:

. Подготовка к проведению аттестации.

. Проведение аттестации.

. Подведение итогов аттестации.

Конкретное содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику.

На этапе подготовки к проведению аттестации в ЗАО «Тандер» 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 ЗАО «Тандер» 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, 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 ЗАО «Тандер» 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.

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

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

. 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 тяжело выносить приговор для своих сотрудников.

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

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

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 ЗАО «Тандер».

.2 Предложения по устранению существующих ошибок в системе аттестации персонала

Создание системы оценки персонала, основанной на инновационных современных методах, при отборе позволило бы наиболее рационально и эффективно отбирать наиболее мотивированных кандидатов для работы в ЗАО «Тандер». Построение новой системы оценки в ЗАО «Тандер» будет включать в себя следующие шаги (рисунок 3.1).

Этап 1. Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы определение сути проблемы или ее диагностика. То есть, необходимо признать, что без оценки персонала невозможно эффективно управлять организацией, а существующие методы оценки в ЗАО «Тандер», как показало исследование, неэффективны и излишне формальны. Когда руководитель кадровой службы и высшее руководство осознают данную ситуацию как проблемную, т.е. требующую решения, то с этого и начнется выработка управленческого решения.

Рисунок 3.1 Этапы принятия управленческого решения по выбору системы оценки персонала в ЗАО «Тандер»

На первом этапе также необходимо выявить, какие качества должны оцениваться, прежде всего. Организация динамично развивается, поэтому помимо выявленных качеств, также считаем возможным оценивать профессиональный потенциал сотрудников, их гибкость, готовность к изменениям и инициативность. А также, исходя из требуемых от сотрудников качеств, анализа структуры персонала организации, стремления руководства к инновациям можно предложить для оценки персонала такой метод как Assessment Center.

Assessment Center (Центр оценки, AC) - комплексное использование тестирования, деловых игр, собеседований (интервью), упражнений, тренингов и некоторых других методов оценки и обучения в управлении персоналом [10,с.502]. Метод Assessment Center считается в мировой практике управления человеческими ресурсами наиболее точным и эффективным методом оценки деловых и личностных качеств работников, особенно управленцев.

Центр оценки, за счет своей комплексности, сложности является инструментом, который может быть применен во многих сферах управления персоналом: в частности, Assessment Center может использоваться при найме, в обучении, мотивации и естественно, оценке персонала.

Основной целью Assessment Center, как следует из названия метода, является оценка персонала. Метод Центра оценки исходит из того, что лучший и наиболее быстрый способ предварительной оценки потенциального или реального сотрудника - наблюдение за тем, как он выполняет задачи, типичные для должности, которую он занимает или будет занимать. С помощью тестов, деловых игр и упражнений важнейшие для этой должности функции можно смоделировать в лабораторных условиях, с точки зрения тех требований, которые они предъявляют к человеку. Посредством квалифицированного наблюдения за деятельностью испытуемого можно определить, насколько он отвечает требованиям должности (или работы вообще), обладает необходимыми для нее качествами. Assessment Center позволяет выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики. Можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях. Центр оценки является эффективным методом оценки персонала в условиях нестабильной внешней среды, жесткой конкуренции, необходимости внедрения инноваций, когда от сотрудников требуются креативность, творческий подход, инициативность, гибкость, готовность к изменениям, стрессоустойчивость, умение работать в команде.

Второй важной областью возможного применения Центра оценки в управлении персоналом является развитие и обучение персонала. Этот метод имеет серьезные преимущества по сравнению со многими другими методами обучения. Участие в Центрах оценки может дать не только знания, но и опыт. Нельзя не согласиться с мнением экспертов о том, что Assessment Center также решает задачу развития у сотрудников склонности к самопознанию, информирования их об уровне профессиональных знаний и навыков [22,с.77]. Если Assessment Center используется только с целью обучения и развития сотрудников, то говорят уже о Developmental Center (Центр развития).

Следующей сферой применения метода Assessment Center, тесно связанной с оценочной и обучающей функциями, является формирование кадрового резерва организации (например, подбор и обучение резерва руководящего состава).

Также Центры оценки могут использоваться для формирования команд и рабочих групп (например, проектных) - так называемый team-building. В качестве составных элементов Assessment Center в этом случае могут использоваться специальные упражнения, направленные на организацию взаимодействия участников, на повышение доверия внутри группы, на обучение коммуникативным навыкам и т.п. [25,с.57]

Центр оценки применим и в сфере мотивации персонала организации, причем по двум направлениям. Во-первых, само участие в Assessment Center может использоваться как награда, поощрение за работу (например, часто руководитель отбирает для участи в Центре оценки только лучших работников, т.к. проведение Центра оценки обычно дорого обходится организации). Во-вторых, сотрудник, оцененный в ходе Assessment Center как успешный, с большим потенциалом для развития, может быть дополнительно вознагражден организацией.

Итак, Assessment Center может преследовать, в отличие от других методов управления персоналом, несколько целей: во-первых, непосредственно оценку персонала; во-вторых, принятие решений (используется такой метод принятия решения, как метод мозговой атаки); в-третьих, Центр оценки (или деловая игра как его часть) может стать тренингом профессиональных и личных качеств сотрудников; в-четвертых, Центр оценки может использоваться для построения или сплочения команды, в-пятых, этот метод применим для мотивации сотрудников и в-шестых - применим для формирования и обучения кадрового резерва организации [31,с.58].

Этап 2. Выявление альтернатив. Оценив ситуацию как проблемную, мы предлагаем пути решения этой проблемы. В нашем примере можно предложить следующие варианты решения этой проблемы.

Существуют, во-первых, различные предложения о субъекте оценки - вопрос о том, кто будет оценивать рядовых сотрудников, необходимо рассмотреть следующие варианты: высшее руководство, линейные менеджеры, менеджеры по персоналу, психологи, аттестационная комиссия, сами сотрудники, клиенты, эксперты со стороны. [37,с.21]

Второй вопрос - вопрос о критериях оценки, т.е. что оценивать. Здесь также возможно множество вариантов:

оценка деятельности (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и пр.)

оценка достижения цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом;

оценка наличия у работника тех или иных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями.

Третий вопрос, возникающий при выработке данного управленческого решения - как оценивать работников - т.е. какие методы использовать. Именно для решения этого вопроса необходимо определится с первыми двумя проблемами выбора альтернатив. При разработке альтернативных вариантов необходимо рассмотреть следующие методы.

Качественные методы - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения. К ним относятся: матричный, метод эталона, система произвольных характеристик, метод оценки выполнения, метод групповой дискуссии. Количественные методы, в результате применения которых можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности. К ним относят: метод рангового порядка, метод заданной балльной оценки, метод свободной балльной оценки, система графического профиля. Комбинированные методы - в их основу положены как описательный принцип, так и количественные характеристики. К ним относятся: тестирование, метод суммируемых оценок, система заданной группировки работников, наблюдение. Нетрадиционные методы - деловая игра, Assessment Center, метод 360 градусов, критический инцидент.

Этап 3. Оценка альтернатив. Предложив несколько вариантов решения проблемы оценки персонала в ЗАО «Тандер» теперь необходимо выбрать оптимальный вариант, наиболее эффективный. А эффективность того или иного метода оценки будет определяться следующими критериями:

полнота, достоверность и объективность отражения результатов;

экономичность (всех ресурсов);

учет особенностей работников именно этой сферы.

Выбор альтернатив можно наиболее эффективно осуществить с помощью метода сравнения - сравниваются достоинства и недостатки традиционных методов оценки и нетрадиционных.

Недостатки традиционных методов: (комбинированные, качественные, количественные) сфокусированы на отдельном работнике вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, хотя и не лишены определенных недостатков.

Достоинства традиционных методов: простота в использовании и обработке результатов.

Достоинства нетрадиционных методов: во-первых, новые методы оценки рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не столько успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков. В-четвертых, нетрадиционные методы оценки легко и точно адаптируются к условиям каждой конкретной организации, на каждом этапе ее развития в соответствии со стоящими перед этой организацией в настоящий момент целей.

Пожалуй, единственным методом, который может претендовать на универсальность и комплексность, является метод оценочных центров или "Assessment center".

Недостатки нетрадиционных методов: метод Assessment center может потребовать больших затрат времени и ресурсов. Также желательно привлечение экспертов, консультантов, игротехников со стороны - что может быть связано с риском утечки информации, это может представлять угрозу для организации.

Что касается выбора субъекта оценки, т.е. выбора тех лиц, кто будет организовывать и проводить оценочные мероприятия, то он будет зависеть от окончательного решения по использованию того или иного метода. В основном речь идет о необходимости / ненужности привлечения экспертов со стороны, т.к. внутри любой организации любой менеджер, так или иначе оценивает своих работников (необязательно в строго формализованном виде). Качества же сотрудников, которые необходимо оценить определяются целями данной конкретной оценочной процедуры в конкретной организации на конкретном этапе ее развития.

Этап 4. Окончательный выбор. Прежде чем принять окончательное решение по выбору того или иного метода, руководство фирмы должно определить, что оно хочет получить в результате оценки, с какой целью оценка проводится. В данном случае руководство ЗАО «Тандер» ставит задачей - проведение регулярной ежегодной оценки персонала при стабильном развитии организации.

Соответственно, в ходе оценочных мероприятий необходимо будет выяснить потенциал тех или иных сотрудников (т.к. количественные и качественные достижения их работы уже оцениваются и находят свое выражение в доходах всей фирмы и качестве обслуживания клиентов), их способность к дальнейшему развитию и совершенствованию, их способности и желанию предлагать и воплощать в жизнь новые идеи, т.к. именно от этих качеств в современных динамично меняющихся условиях рынка зависит эффективность, успешность деятельности любой коммерческой организации. Для оценки этих качеств сотрудников в ЗАО «Тандер» считаю наиболее приемлемым и эффективным такой метод оценки, как Assessment Center.

Преимущества метода Центр оценки в оценке персонала по сравнению с другими методами оценки на основе проведенного анализа литературных источников, изучения мнений специалистов, практики применения данного метода, можно выделить следующие:

можно избежать эмоциональной напряженности, негативных эмоций, обычно связанных с оценкой;

Assessment Center, как уже говорилось выше, может заменить собой другие методы оценки - например, метод 360 градусов - так как при проведении Assessment Center нет необходимости привлекать клиентов к оценке (эту роль может сыграть и коллега);

Assessment Center позволяет выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики, обычное поведение в коллективе и т.п., т.е. заменяет собой методы анкетирования, психологического тестирования, составления личностного портрета и т.п.;

можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях;

позволяет выявить социально - психологические проблемы в коллективе, такие, какие не могут быть выявлены при других методах оценки [37,с.25].

Определившись с выбором метода оценки, мы можем сделать окончательное решение и о субъекте оценки. Так как метод Assessment Center требует определенной профессиональной подготовки, специальных навыков, умений и знаний, то целесообразнее всего привлечь команду специалистов Центра оценки со стороны, т.к. лишь крупные организации могут позволить себе содержать постоянно в штате подобных специалистов. Но в эту команду специалистов - игротехников, тренеров желательно включать представителей - например, начальника кадровой службы, для того, чтобы разрабатываемые и применяемые методики оценки в рамках Assessment Center как можно лучше были адаптированы к особенностям работы офисов продаж и обслуживания абонентов.

Этап 5. Реализация, контроль и обратная связь. После окончательного выбора метода Assessment Center в качестве наиболее оптимального решения для оценки персонала начальник издает приказ о проведении оценки служащих с помощью выбранного метода. После проведения оценки с помощью выбранного метода составляется отчет о проведении Assessment Center. На основании результатов оценки принимаются управленческие решения о продвижении работников, об изменениях в системе мотивации, обучения, найма и увольнения и множество других важных вопросов, связанных с управлением офисов продаж и обслуживания абонентов.

Мотивация персонала должна быть тесно увязана с результатами оценки и аттестации. Можно предложить следующие системы мотивации для сотрудника ЗАО «Тандер» в связи с результатами их участия в оценочной деловой игре или в Assessment Center (см. рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала выше):

Сотрудникам, победителям деловой игры, первым трем игрокам, набравшим максимальные баллы, можно предложить поощрение в виде бонуса за победу (причем этот бонус должен быть существенным - не менее 50% от среднемесячной заработной платы сотрудника для сотрудника, занявшего первое место, 30% от заработной платы для второго победителя, и 15 процентов для третьего игрока). Причем материальные стимулы желательно сочетать с нематериальным - победа в игре сама по себе является стимулом для дальнейшей эффективной работы, можно усилить этот эффект сообщив об успехах этих сотрудников другим работникам (стенд, доска почета или газета), для того чтобы мотивировать и других сотрудников работать эффективнее, развивать свои профессиональные качества.

Для сотрудников, показавших плохие результаты могут быть применены негативные стимулы, хотя для этого должны быть очень тщательно проработаны причины таких результатов.

Для тех сотрудников, которые набрали максимальные баллы в каких-либо оценочных категориях (аналитическое мышление, креативность, дисциплинированность и т.д.) необходимо применять те стимулы, которые действительно эффективно действуют для данного конкретного сотрудника - возможно, что для человека хорошо проявившего себя в ходе деловой игры как творческая личность, соответственно и стимул к работе должен быть оригинальным.

Для тех сотрудников, которые набрали большие баллы по умению организовывать, планировать, администрировать возможно создание таких неординарных стимулов, как повышение ответственности вместе с повышением полномочий.

Рассмотрим показатели эффективности в том случае, если Центр оценки применяется для формирования кадрового резерва, выдвижения и продвижения персонала. Измерение затрат в данном случае может помочь компании сделать вывод о стоимости одного специалиста включенного в кадровый резерв.

Например: стоимость специалиста, прошедшего процедуру оценки и зачисленного в кадровый резерв можно рассчитать следующим образом:

Ссп = Затраты на проведение Центра оценки/количество специалистов зачисленных в кадровый резерв.

Сопоставив затраты на проведение процедуры оценки, стоимости обучения сотрудника, для получения недостающих знаний и навыков со стоимостью поиска, подбора и адаптации внешнего специалиста менеджер компании может принять правильное управленческое решение о механизме закрытия вакантной должности, ориентируясь на временные затраты, политику компании в области продвижения персонала и другие внутренние факторы.

В данном случае, выгоднее готовить специалистов кадрового резерва через процедуру "центр оценки".

Заключение

Таким образом, можно сделать следующие выводы о содержании, структуре и методах аттестации персонала.

Аттестация персонала - важная часть всей системы управления персоналом любой организации. Она представляет собой целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На результатах оценки базируются многие управленческие решения относительно кадров организации.

Выбор методов аттестации персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

В ходе работы были решены следующие конкретные задачи:

изучена литература по теме исследования;

рассмотрено понятие аттестации персонала;

проанализированы виды и методы аттестации;

проанализирована действующая система аттестации персонала ЗАО «Тандер».

В третьей главе работы был проведен анализ действующей схемы аттестации персонала в ЗАО «Тандер». Было показано, что в стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки. Но для современных организаций, таких как ЗАО «Тандер», функционирующих в рыночных условиях жесткой конкуренции, динамично изменяющейся внешней среде традиционные методы оказываются слишком ригидными и неэффективными, т.к. они не учитывают необходимости оценки не только результатов труда, но и потенциала работника. Кроме того, подобные методы оценки не могут оценивать те качества, которые требуются от работников современных организаций: креативность, инициативность, стрессоустойчивость, гибкость и т.п.

На основе проведенного анализа были разработаны мероприятия по внедрению в ЗАО «Тандер» инновационных методов аттестации и оценки персонала.

К числу таких методов относят оценка по целям (MBO), метод 360 градусов, тестирование, деловые игры, Assessment Center (Центр оценки) и другие.

Эти методы обладают рядом преимуществ перед традиционно используемыми методами: во-первых, новые методы оценки рассматривают рабочую группу подразделение, бригаду, временный коллектив в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе.

Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации.

В-третьих, во внимание принимается не столько успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

В-четвертых, нетрадиционные методы проще адаптировать к потребностям той или иной организации.

Например, такой экспериментальный метод как Центр оценки (Assessment Center) имеет следующие достоинства: можно избежать эмоциональной напряженности, негативных эмоций, обычно связанных с оценкой.

Assessment Center, как уже говорилось выше, может заменить собой другие методы оценки - например, метод 360 градусов - так как при проведении Assessment Center нет необходимости привлекать клиентов к оценке (эту роль может сыграть и коллега).

Assessment Center позволяет выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики, обычное поведение в коллективе и т.п., т.е. заменяет собой методы анкетирования, психологического тестирования, составления личностного портрета и т.п.

Можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях.

Позволяет выявить социально-психологические проблемы в коллективе, такие, какие не могут быть выявлены при других методах оценки

Но самым главным преимуществом оценки персонала через Assessment Center можно считать возможность решения реальных проблем через игру, т.е. Assessment Center может преследовать, в отличие от других методов, несколько целей: во-первых, непосредственно оценку персонала; во-вторых, принятие решений (используется такой метод принятия решения, как метод мозговой атаки); в-третьих, Центр оценки (или деловая игра как его часть) может стать тренингом профессиональных и личных качеств сотрудников. Этот метод имеет серьезные преимущества по сравнению со многими другими методами. Участие в центрах оценки может дать не только знания, но и опыт.

Обобщая изложенные в дипломной работе теоретические положения и анализ практики проведения аттестации персонала в ЗАО «Тандер», можно сделать вывод о том, что гипотеза исследования подтвердилась: нетрадиционные методы действительно являются эффективными методами оценки персонала в условиях нестабильной внешней среды, жесткой конкуренции, необходимости внедрения инноваций, когда от сотрудников требуются креативность, творческий подход, инициативность, гибкость, готовность к изменениям, стрессоустойчивость, умение работать в команде. Т.е. это такие качества, которые сложно или невозможно оценить с помощью традиционных методов.

Но технология оценки персонала с помощью новых методов таких, как Assessment Center, еще недостаточно освоена российскими менеджерами, а значит, необходимо изучать зарубежный опыт, и с учетом российских особенностей переносить его на российские предприятия. Но наиболее эффективно было бы создание своих новых технологий оценки, которые бы в полной мере отвечали потребностям современных российских социально - экономических отношений.

Библиографический список

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Норма ИНФРА-М, 2002. - 208 с.

КНИГИ

1. Альберт М., Мескон М.Х., Хидоури Ф. Основы менеджмента - М.: Юнити, 2010. - 583 с.

. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. - СПб.: Питер, 2009. - 832 с.

. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. Пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. - 71-72 с.

. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Изд-е 2ое, доп. - М.: Центр Кадровых технологий - XXI век, 2008. - 316 с.

. Белорусов А.С. Международный менеджмент. - М., Юристь, 2010. - 228 с.

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

. 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. - Ярославль, 2010. - С. 35 - 38.

. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе - М.: Юристъ, 2008 - 496 с.

. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М, 2007. - 502 с.

. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2007.

. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ, 2007

. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Джонелли Д.Х. Организации: Поведение. Структура. Процессы. - М.: Инфра-М, 2008, 662 с.

. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. - 5-е изд., доп. - М.: МНИИПУ, 2009. - С. 97-99.

. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. // Проблемы теории и практики управления, 2008 г., №2

. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 5-е. изд.доп. и перераб. Н.-Новгород: НИМБ. 2010 г. - 720 с.

. Жук А.И., Кашель Н.Н. Деятельностный подход в повышении квалификации: активные методы обучения.- Мн., 2007.- 96 с.

. Зырянова Н.Л, Assessment Centers - центры тестирования персонала // Кадровый менеджмент. 01.06.2008

. Карпов А.В. Психология менеджмента. - М, 2007 г. - 118 с.

. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. М.: Дело, -2009. - 315 с.

. Коргов А.А., Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. - Пятигорск, 2010. - 113 с.

. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 2009. -534 с.

. Красностанова М.Б. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. М., 2007.

. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия»: Учебное пособие/Под. ред. П.В. Шелитова.- М.: Инфра - М; Новосибирск: 2007. - 79 с.

. Основы управления персоналом. Учебник / под ред. Генкина Б.М., - М., 2008 г. - 290 с.

. Патрушева Л.М. Адаптационная система: практика внедрения // Справочник по управлению персоналом № 1, 2009.

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

. Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2011. - 144 с.

. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П.Пугачев. - Аспект Пресс, 2009 г. - 279 с.

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

. Савельева Т.О. Управление персоналом в современных организациях // Экономист. 2008. № 9. - С. 20-21.

. Свирина И. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала // Служба кадров и персонал № 10 2010

. Системный подход к оценке деятельности персонала // Управление развитием персонала, 2008. №3.

. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб., Питер, 2009 г.

. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М.: 2009 г. 205 стр.

. Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой - 2-е издание, М., 2010.

. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики./ Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Дело - 2011 г.

. Управление персоналом организации. Учебник/ под редакцией А.Я. Кибанова 2-е издание, дополнено и переработано - М.: ИНФРА - М. 2009. - 636 с.

. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. И перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.

. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 638 с. - (Высшее образование).

. Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 512 с.

. Управление персоналом: Учебник/ Общ. ред. А. И. Турчнева. - М.: Изд-во РАГС, 2009 г. - 488 с.

. Усова К.А. Особенности адаптации персонала розничной сети // Справочник по управлению персоналом № 3, 2010.

. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. - М.: Экзамен, 2009. - 128 с.

. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. / Учебное пособие. Изд-е 2. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 448 с.

. Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб., Питер, 2008. - 301 с.

. Шарыгина А. Построение системы управления персоналом// Управление человеческим потенциалом. - 2011. -№ 4.

. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации - М.: 2009 г. -355 с.

. Шлендер П.Э. Управление персоналом: Учебник. М.: ЮНИТИ, 2010. - 320 с.

Приложение

ПОЛОЖЕНИЕ

об аттестации руководителей и специалистов

.Общие положения.

Вводится для создания единой системы регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Аттестация персонала проводится в целях наиболее рационального использования работников, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, дальнейшего улучшения подбора и развития кадров, повышения их деловой квалификации.

Аттестация персонала - это оценка результатов деятельности и определение квалификации и деловых качеств работника с целью выявления его соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего использования и служебного продвижения.

.Процедура проведения аттестации.

.1.Аттестация проводится на основании приказа Генерального директора Общества, изданного в соответствии с действующим Положением об аттестации руководителей и специалистов. Приказ готовится службой управления персонала по указанию Генерального директора.

.2.Аттестация проводится 1 раз в год, по итогам работы за истекший период в пределах одного года, как правило, в сроки по утвержденному плану работы с персоналом.

.3.Аттестации подлежат работники, отработавшие в Обществе не менее 6 месяцев, в том числе в занимаемой должности - не менее 3х месяцев. Категория работников: руководители и специалисты. Аттестации не подлежат беременные женщины и женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

.4.Аттестационная комиссия создается приказом Генерального директора Общества в составе председателя, секретаря и членов комиссии (количество не ограничено).

.5.График проведения аттестации, сроки устанавливаются приказом Генерального директора Общества. О проведении аттестации работник предупреждается не позднее, чем за 2 недели. О дате, времени и месте проведения аттестации работник может быть предупрежден заранее, за 1- 2 дня.

.6.При подготовке к проведению аттестации вся необходимая документация и сведения, а также бланки утвержденных форм обеспечивающие работу аттестационной комиссии, предоставляется службой управления персоналом:

.6.1.Аттестационный лист.

.6.2.Индивидуальный план развития.

.6.3.Решение аттестационной комиссии.

.6.4.Протокол аттестационной комиссии.

.6.5.Утвержденные должностные инструкции руководителей и специалистов, подлежащих аттестации.

.7.Порядок оформления аттестационного листа.

.7.1.Аттестационный лист №1 с пометкой «заполняется аттестуемым» - заполняется самим работником, подлежащим аттестации.

.7.2.Аттестационный лист №2 с пометкой «заполняется руководителем» - заполняется руководителем соответствующего подразделения на каждого работника этого подразделения.

.7.3.Аттестационный лист №3 с пометкой «заполняется руководителем смежного подразделения» - заполняется по просьбе аттестационной комиссии другими руководителями соответствующих подразделений на работников, определенных аттестационной комиссией (как правило на руководителей).

.7.4.Аттестационный лист №4 с пометкой «заполняется аттестационный комиссией» заполняется секретарем аттестационной комиссии на всех работников, прошедших аттестацию.

.Индивидуальный план развития заполняется аттестуемым и представляется в службу управления персоналом с аттестационным листом №1.

.Порядок прохождения аттестации.

.1.Аттестация проводится в присутствии аттестуемого.

.2.После проведения собеседования с аттестуемым и с учетом оценок, полученных ранее, аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

.2.1.Соответствует занимаемой должности.

.2.2.Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы с прохождением повторной аттестации через 6 месяцев.

.2.3.Рекомендуется использование на другой работе (в Обществе или оказание помощи в трудоустройстве).

.Результаты аттестации.

.1.Результаты аттестации отражаются:

.1.1.В аттестационном листе №4.

.1.2.В решении аттестационной комиссии.

.1.3.В протоколе аттестационной комиссии.

.2.Сотрудник должен быть ознакомлен с решением аттестационной комиссии под роспись.

.3.По результатам аттестации выносится предложение аттестационной комиссии на рассмотрение руководства соответствующего подразделения в виде рекомендаций:

.3.1.О поощрении работника.

.3.2.Изменении размеров должностного оклада.

.3.3.Включении в резерв на замещение должности руководителя.

.3.4.Повышении в должности (при наличии вакансий).

.3.5.Повышении деловой квалификации (обучении).

.3.6.Понижении в должности.

При этом указываются мотивы, по которым даются соответствующие рекомендации.

.4.В случае несогласия аттестуемого с оценкой или рекомендацией аттестационной комиссии, он может обратиться в комиссию по трудовым спорам, состав которой утверждается приказом Генерального директора.

.В соответствии с результатами проведенной аттестации издается приказ Генерального директора.

.Аттестационные листы, решения и протоколы хранятся в архиве бюро кадров. Срок хранения - 3 года. Индивидуальный план развития хранится в личном деле работника.

.Изменения в настоящее Положение вносятся приказами Генерального директора Общества.

.Срок действия Положения не ограничивается до момента отмены приказом Генерального директора.

Положение разработано департаментом по персоналу.

Аттестационный лист №1.

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Основные функции \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Структура подчинения:

кому подчиняется сотрудник\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

кто ему подчиняется\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

кол-во человек в подчинении\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Образование:

. (уч. Заведение, год окончания, специальность) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Повышение квалификации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Общий стаж работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы в ЗАО “…” \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(в т.ч. в данной должности)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должностные обязанности | Выполнение 1 2 3 4 5 | Примечание | |
| 1 |  |  | |
| 2 |  |  | |
| 3 |  |  | |
| 4 |  |  | |
| 5 |  |  | |
| Средний балл |  |  | |
| Проекты | Выполнение 1 2 3 4 5 | Пояснения | |
| 1 |  |  | |
| 2 |  |  | |
| Средний балл |  |  | |
| Качества | | | Оценка 1 2 3 4 5 |
| Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя | | |  |
| Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок. | | |  |
| Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации. | | |  |
| Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат. | | |  |
| Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе. | | |  |
| Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных. | | |  |
| Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе. | | |  |
| Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения. | | |  |
| Средний балл | | |  |

Другие замечания по работе: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Средняя з/п за: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Аттестационный лист №2.

ФИО

Подразделение

Должность

Возраст:Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет): кому подчиняется:

Стаж работы в ЗАО (лет):кол-во сотр. в подчинении:

Образование и повышение квалификации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Учебное заведение | Год | Специальность | |
|  |  |  | |
| Должностные обязанности | | | Выполнение 1 2 3 4 5 | | Примечание | |
| 1 | | |  | |  | |
| 2 | | |  | |  | |
| 3 | | |  | |  | |
| 4 | | |  | |  | |
| 5 | | |  | |  | |
| 6 | | |  | |  | |
| Средний балл | | |  | |  | |
| Проекты | | | Выполнение 1 2 3 4 5 | | Пояснения | |
| 1 | | |  | |  | |
| 2 | | |  | |  | |
| Средний балл | | |  | |  | |
| Качества | | | | | | Оценка 1 2 3 4 5 |
| Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя | | | | | |  |
| Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок. | | | | | |  |
| Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации. | | | | | |  |
| Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат. | | | | | |  |
| Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе. | | | | | |  |
| Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных. | | | | | |  |
| Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе. | | | | | |  |
| Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения. | | | | | |  |
| Средний балл | | | | | |  |

Подпись:

Рук. департамента \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Непосредственного рук. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Аттестационный лист №3.

ФИО

Подразделение

Должность

Возраст:Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет): кому подчиняется:

Стаж работы в ЗАО (лет):кол-во сотр. в подчинении:

Образование и повышение квалификации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Учебное заведение | Год | Специальность | |
| Должностные обязанности | | | Выполнение 1 2 3 4 5 | | Примечание | |
| 1 | | |  | |  | |
| 2 | | |  | |  | |
| 3 | | |  | |  | |
| 4 | | |  | |  | |
| 5 | | |  | |  | |
| 6 | | |  | |  | |
| Средний балл | | |  | |  | |
| Проекты | | | Выполнение 1 2 3 4 5 | | Пояснения | |
| 1 | | |  | |  | |
| 2 | | |  | |  | |
| Средний балл | | |  | |  | |
| Качества | | | | | | Оценка 1 2 3 4 5 |
| Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя | | | | | |  |
| Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок. | | | | | |  |
| Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации. | | | | | |  |
| Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат. | | | | | |  |
| Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе. | | | | | |  |
| Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных. | | | | | |  |
| Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе. | | | | | |  |
| Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения. | | | | | |  |
| Средний балл | | | | | |  |

Подпись: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Аттестационный лист №4 Заполняется аттестационной комиссией

ФИО

Подразделение

Должность

Возраст:Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет): кому подчиняется:

Стаж работы в ЗАО (лет):кол-во сотр. в подчинении:

. Образование и повышение квалификации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Учебное заведение | Год | Специальность |
|  |  |  |

. Должностные обязанности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должностные обязанности | Выполнение (1 2 3 4 5) | | | Примечание |
|  | Само-оценка | Руково-дитель | Атт. комиссия |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Средний балл |  |  |  |  |

. Проекты.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Проекты | Выполнение (1 2 3 4 5) | | | Примечан |
|  | Само-оценка | Руководи-тель | Атт. комиссия |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Средний балл |  |  |  |  |

. Личностные качества

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Качества | Выполнение (1 2 3 4 5) | | | | Примеч |
|  | Само-оценка | Руково-дитель | Рук. депар-тамента | Атт. комис-сия |  |
| Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения. |  |  |  |  |  |
| Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе. |  |  |  |  |  |
| Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных. |  |  |  |  |  |
| Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе. |  |  |  |  |  |
| Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат. |  |  |  |  |  |
| Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации. |  |  |  |  |  |
| Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок. |  |  |  |  |  |
| Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя |  |  |  |  |  |
| Средний балл |  |  |  |  |  |

Подпись:

Секретарь аттестационной комиссии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Протокол аттестационной комиссии

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | | | | | Утверждаю Генеральный директор ЗАО “…” \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ … “\_\_\_” \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2010 г. | | | | |
| № пп | ФИО | Занимаемая должность, средняя зарплата за период атт. | Должностные обязанности | | | | | | Личностные качества | | | | | | | |  |
|  |  |  | Самооценка | Рук. | Рук. деп. | Смеж рук. | Атт. ком. | Средняя оц. | Самооценка | Рук. | | Рук. деп. | Смеж.рук. | Атт. ком. | Средняя оцен. | | Решение аттестационной комиссии |
| Подразделение | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |
| Подразделение | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |

Секретарь аттестационной комиссии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Решение аттестационной комиссии

ФИО

Должность

Оценка аттестационной комиссии:

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| - соответствует занимаемой должности |  |
| - соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев) |  |
| - рекомендация смены деятельности |  |

2. Рекомендации аттестационной комиссии:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | | Пояснение |
| 2.1 поощрение работника | | |  |
| 2.2 изменение размеров должностного оклада | | |  |
| 2.3 включение в резерв на замещение должности руководителя | | |  |
| 2.4 повышение в должности (при наличии вакансии) | | |  |
| 2.5 повышение деловой квалификации (обучение) | | |  |
| 2.6 понижение в должности | | |  |
| 2.7 освобождение от занимаемой должности | | |  |
| Мотивы рекомендаций: | | |  | | |
|  | | |  | |

Аттестационная комиссия:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Председатель аттестационной комиссии: | |  | |
|  | | |  |
| члены аттестационной комиссии: | |  | |
|  | | |  |
|  | | |  |
|  | | |  |
|  | | |  |
|  | | |  |
| Секретарь аттестационной комиссии: |  | | |

Сотрудник:

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| - согласен с решением аттестационной комиссии |  |
| - не согласен с решением аттестационной комиссии |  |
| - не согласен с пунктами: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |

Личная подпись аттестуемого\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Цель и основные принципы работы магазина «Магнит»

Магазин «Магнит» - магазин самообслуживания, реализующий установленный ассортимент товаров повседневного спроса, главным образом продуктов по низким ценам. В основном это товары, не требующие предварительной подготовки к продаже - бакалея, спиртные напитки, соки, кондитерские изделия и пр.

Цель магазина «Магнит» - совершение продаж заявленного ассортимента.

Задачи магазина «Магнит»:

Привлечение покупателей проживающих в районе магазина,

Побуждение покупателей совершить покупку посредством воздействия на визуальное восприятие и ассоциативное мышление,

Упорядочивание рабочего времени, как рядовых сотрудников, так и администрации магазинов. График работ должен быть устойчивым, прогнозируемым. При этом составлен так, чтобы у сотрудника находилось бы время и на семью и на отдых.

Создание в каждом магазине атмосферы доброжелательности и комфортности для нашего покупателя. Одним из компонентов создания этой атмосферы является вежливость, терпимость, небезразличие к покупателям со стороны персонала.

Весь ассортимент магазина «Магнит» делится на:

корпоративный

местный (транзитный)

с частной маркой «для магазинов «Магнит»

непрофильный.

Принципы работы магазина «Магнит».

Магазин предлагает товары по принципу «простота и доступность»:

универсамы «Магнит» расположены рядом с домом,

ассортимент магазинов - товары повседневного спроса: все, что требуется каждый день, для разрешения ежедневных потребностей,

оптимальные цены,

быстрая покупка.

Корпоративный товар располагается на открытых стеллажных полках.

Мясные и молочные продукты, для которых необходимо применять холодильное оборудование; колбасы, мясо, птица и полуфабрикаты из них, сливочное масло, сыры, молоко и кисломолочная продукция - продаются из охлаждаемых стеллажей или бонет, расположенных в зале самообслуживания.

Продукция с частной маркой располагается на уровне руки, в самых привлекательных и доступных местах.

Товар продается по оптимальной цене. Для того чтобы иметь возможность устанавливать такие цены, магазины объединяются в сеть.

Только после создания единого распределительного центра и четкой организации поставок можно добиться снижения цен на товары.

Ассортиментная политика компании едина для всей сети «Магнит».

Привлекательность магазинов «Магнит» и значение новейших технологий в ее увеличении.

Прежде всего, нам необходимо определиться с тем, что же нас отличает, и будет отличать от других сетей, занимающимся подобным бизнесом, так это определяет то, насколько будут лояльными к нам наши покупатели.

Отношение покупателей к нашим магазинам складывается из нескольких составляющих:

месторасположение магазина - чем меньше усилий и времени должен затратить покупатель на то, чтобы добраться к нам, тем больше шансов, что он выберет наш магазин.

Ассортимент - будучи уверенным в том, что в нашем магазине покупатель найдет все необходимые ему товары повседневного спроса хорошего качества, он будет приходить к нам несколько раз в неделю.

Цена - убедившись в том, что покупая товар у нас, он тратит минимум своих денег, покупатель становится приверженцем нашей торговой марки, т.е. он старается приобретать товар только в сети «Магнит».

Физический комфорт - покупатель не хочет испытывать сложности при парковке автомобиля, пробираться по не оборудованным тропам к магазину, толкаться в узких проходах между рядами, долго стоять в очереди у касс. И мы должны обеспечить удобство совершения покупки, в противном случае рискуем потерять часть покупателей.

Сервис (психологический комфорт) - покупатель хочет видеть чистые полки, аккуратно выставленный товар, внимательное и уважительное отношение к себе со стороны персонала, иметь легкий доступ к нужной ему информации. Чувство собственного достоинства есть у любого человека, и если при посещении нашего магазина он каким-то образом ущемляется, то мы неизбежно теряем его лояльность к нашей сети.

Таким образом, наша привлекательность чуется всеми сотрудниками нашей компании. Отдел развития работает над месторасположением, закупщики и финансисты над ассортиментом и ценой, инженерная служба обеспечивает комфорт, а работники магазина обеспечивают сервис.

К сожалению, на текущий момент пока не приходится говорить о сервисе как конкурентном преимуществе нашей сети, но у нас есть все предпосылки для вывода этой составляющей на более высокий уровень, сопоставимый с уровнем, предлагаемым самыми продвинутыми сетями нашего формата.

Идеальная картина работы магазинов «Магнит»:

товар, приходящий в магазин удобно выгружать (пандус, машина с лопатой, удобный путь движения транспортных тележек, дискретность поставок соответствует объему продаж).

реальное количество товара и цифры в документах совпадают полностью

график поставки выполняется неукоснительно

приходы от местных поставщиков не более 2-х в день

при расстановке товара не создаются препятствия покупателям

четко реализуются на практике приоритеты в расстановке товара. В результате мы никогда не имеем опустевших полок

товар выставлен согласно определенной нами планограмме (акцент на товар с лейблом «Магнит»)

рядом с товаром электронные ценники, соответственно цена на них и цена в базе всегда совпадают

осуществляется жесткий контроль наличия просроченной продукции

директор находится в зале

работает ровно столько касс, сколько нужно для быстрого обслуживания покупателей в данное время

кассиры работают быстро и согласно принятому в компании стандарту

двойные карточки отсутствуют. Штрих кода введены и контролируются через централизованную систему, все продукты имеют читаемый штрих код

разменную монету раз в неделю привозит инкассация

централизованно осуществляется контроль корректировок кассиров и информация оперативно сбрасывается администрации

продавцы заняты каждый своим делом, но при обращении покупателя всегда готовы помочь ему

в зале всегда порядок, играет спокойная музыка с установленным и ненавязчивым уровнем громкости и с рекламными объявлениями.

Идеально работающий магазин «Магнит»

На нынешнем этапе идеально работающий магазин «Магнит» - это магазин;

О котором знают все жители района, в котором он расположен, и большинство из них являются нашими покупателями.

В этом магазине равномерно и полностью задействованы кассовые терминалы

В нем всегда присутствует 100% позиций заявленного ассортимента

Магазин закупает всю необходимую до заполнения потребительской корзины продукцию

Потери магазина никогда не выходят за пределы допустимого

Персонал магазина вырабатывает установленную норму часов и получает достойную зарплату

Полностью загруженные кассовые места в текущих условиях оборудования, программного обеспечения - это значит, что ежедневно через 1 кассовое место проходит не менее 500 покупателей.

Это максимальный норматив для так называемых «розничных» магазинов, которых в компании большинство. Естественно 500 выписок в день через 1 кассу возможно в случае непрекращающегося потока покупателей в кассу в течении всего дня. Обеспечить этот непрекращающийся поток - задача директора.

Чтобы персонал магазина не перерабатывал и обстановка в коллективе была здоровой, директор должен организовать все процессы так, что бы никто из работников магазина не работал более 170 часов в месяц.

На работу кандидат на вакантную должность обязан предъявить следующие документы:

Трудовую книжку

Паспорт

Государственное свидетельство обязательного пенсионного страхования

Военный билет (для военнообязанных)

Диплом или иной документ о получении образования или профессиональной подготовке

фотографии размером 3х4 см.

С принятым на работу сотрудником проводиться вводная беседа с целью:

Ознакомления с миссией предприятия, его целями, историей, правилами и принципами взаимоотношений сотрудников

Ознакомления с правилами техники безопасности. Противопожарной безопасности и охраны труда.

На лиц, поступивших на работу впервые, заполняется трудовая книжка не позднее пяти дней со дня приема на работу.

В соответствии со ст. 67 Трудового Кодекса РФ с принимаемым на работу сотрудником заключается трудовой договор, Трудовой договор оформляется в письменной форме в 2-х экземплярах, один из которых выдается работнику.

Прием на работу оформляется изданным на основании трудового договора приказом:

Директора по персоналу - для сотрудников Головной компании

Директора филиала - для сотрудников филиала

Директора распределительного центра - для сотрудников распределительного центра

Директора гипермаркета - для сотрудников гипермаркета.

Приказ о приеме на работу объявляется работнику под роспись в течении трех дней с момента трудоустройства.

При заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.

срок испытания для сотрудников не может превышать трех месяцев, а для руководителей обособленных структурных подразделений ЗАО «Тандер» - шести месяцев.

С лицами, занимающими должности или выполняющими работы, непосредственно связанные с хранением, продажей, перевозкой или применением в процессе работы переданных им ценностей, заключается договор о полной индивидуальной материальной ответственности.

С персоналом магазинов заключается договор о коллективной материальной ответственности.

При приеме на работу обязательным является ознакомление с должностными инструкциями. Ответственные - начальники отделов управления персоналом и руководители подразделения.

Возможность работы по совместительству вне предприятия оговаривается при заключении трудового договора.

Прекращение трудового договора с сотрудниками может иметь место только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством РФ.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее чем за две недели.

По соглашению между работником и администрацией трудовой договор может быть расторгнут в срок, о котором просит работник.

Если в период испытательного срока работник придет к выводу, что предложенная работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

По истечении указанного срока, работник в праве прекратить работу, а администрация обязана выдать ему трудовую книжку и произвести с ним расчет.

Прекращение трудовых отношений оформляется приказом;

Директора по персоналу - для сотрудников Головной компании

Директора филиала - для сотрудников филиала

Директора распределительного центра - для сотрудников распределительного центра

Директора гипермаркета - для сотрудников гипермаркета.

Приказ о расторжении трудового договора объявляется работнику под роспись.

Трудовая книжка с внесенной в нее записью об увольнении выдается сотруднику в день увольнения. Днем увольнения считается последний день работы (согласно ст.77 Трудового Кодекса РФ). Выплата всех сумм производится в день увольнения или не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требований о расчете (ст. 140 Трудового Кодекса РФ).

. Время труда и отдыха.

.1. Основным режимом работы на предприятии является пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями ( суббота и воскресенье) при нормальной продолжительности рабочей недели 40 часов.

Данный режим работы распространяется на сотрудников всех офисных подразделений компании.

При пятидневной рабочей неделе устанавливается следующий режим рабочего времени:

Начало рабочего дня в 9:00, окончание - в 18:00

При уходе с рабочего места ( обед, деловые переговоры, иные причины) все сотрудники обязаны сообщать своему непосредственному руководителю, куда и на какой период времени они уходят

В случае опоздания или невозможности прибыть на работу по тем или иным причинам сотрудник должен поставить об этом в известность своего непосредственного руководителя до начала рабочего дня, далее информация передается в отдел персонала.

.2. Для отдельных подразделений компании, деятельность которых не может быть остановлена в ввиду особенностей деятельности торгового предприятия и иной производственной необходимости, с соблюдением требований законодательства могут быть установлены следующие режимы работы:

Режим гибкого рабочего времени, при котором начало, окончание и продолжительность рабочего дня определяются согласно графика рабочего времени

Шестидневная рабочая неделя

Сменная работа

Суммированный учет рабочего времени и другие режимы работы, соответствующие ст.91-105 ТК РФ.

Допускается по согласованию с непосредственным руководителем смещение начала и окончания рабочего дня. Учетным периодом для такого режима работы является год.

.3.Продолжительность обеденного перерыва- 1 час, предоставляется по скользящему графику в период с 12:00 до 14;00. в целях соблюдения непрерывности технологического процесса допускается смещение времени обеденного перерыва.

Для сотрудников предусмотрены технологические перерывы, общая продолжительность которых не менее 30 минут в течении рабочего дня.

Работнику предоставляются выходные дни (еженедельный непрерывный отдых), продолжительностью не менее 42 часов.

.4.По распоряжению работодателя сотрудники могут направляться в служебные командировки с возмещением произведенных расходов в размерах, установленных приказом генерального директора компании и при условии соблюдения норм трудового законодательства, определяющих гарантии работникам.

Ежегодно работнику предоставляется оплачиваемый отпуск. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении 6 месяцев его непрерывной работы в данной организации.

Продолжительность ежегодно оплачиваемого отпуска для всех работников установлена не менее 28 календарных дней. По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. Сотрудник может выбрать вариант разделения отпуска на части;

части по 14 дней

части по 14 дней, 7 дней, 7 дней

.6. Ежегодный отпуск предоставляется сотруднику в удобное для него время и с учетом интересов предприятия по утвержденному, в оговоренном законодательством порядке, графику отпусков

.7.По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработанной платы, продолжительность которого определяется по соглашению с руководителем подразделения, затем с директором по персоналу - для сотрудников головной компании, директором филиала - для сотрудников филиала, директором гипермаркета - для сотрудников гипермаркета, директором распределительного центра - для сотрудников распределительного центра.

.8. В соответствии с действующим законодательством, отдельным категориям работников предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск.

.8.1. в соответствии со ст. 262 ТК РФ одному из родителей (опекуну, попечителю) для ухода за детьми - инвалидами по его письменному заявлению предоставляется четыре дополнительных оплачиваемых выходных дня в месяц, которые могут быть использованы одним из указанных лиц либо разделены ими между собой по их усмотрению.

.8.2. Порядок предоставления отпусков сотрудникам, работающих в районах Крайнего Севера, и приравненных к ним местностях, определяется согласно ст. 321 ТК РФ.

.8.3.Порядок предоставления отпусков сотрудникам, занятым на работах с вредными или опасными условиями труда, определяется в соответствии со ст.117 ТК РФ. Согласно постановлению правительства РФ от 20 ноября 2008г. №870 сотрудникам, занятым на работах с вредными или опасными условиями труда, предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска продолжительностью 7 календарных дней.

. Заработная плата и иные выплаты.

.1. Оплата труда сотрудников осуществляется в соответствии с утвержденным «Положением об оплате труда работников ЗАО «Тандер».

.2. Сроки выплаты заработной платы:

Выплата заработной платы производится согласно ст. 136 ТК РФ не реже двух раз в месяц.

Дни выплаты заработной платы сотрудникам, определяется приказом директора подразделения и указываются в трудовом договоре с сотрудником.

.3. Размер компенсации суточных командировочных расходов регламентируется приказом генерального директора компании.

. Меры поощрения и взыскания.

.1. За образцовое выполнение сотрудником служебных обязанностей, по итогам административно- хозяйственной деятельности за месяц, квартал или год, за совмещение профессий и особые заслуги могут применяться следующие виды поощрений:

Объявление благодарности от руководства компании

Присуждение диплома, награждение памятной статуэткой и премией за победу в конкурсе « Сотрудник года»

[**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) |  |