

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ» (НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Совершенствование системы оценки персонала (на примере ООО
«Строй-Комфорт»)**

Дипломная работа студентки

заочного отделения 5 курса группы 05001162

Пшеничкиной Анастасии Сергеевны

Научный руководитель

проф. кафедры управления персоналом

Кошарный Александр Васильевич

Рецензент

БЕЛГОРОД, 2016 г.

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы исследования системы оценки персонала в организации	7
1.1. Определение системы оценки персонала. Место оценки персонала в системе управления персоналом	7
1.2. Характеристика современных инструментов и методов оценки персонала, используемых в практике организации.....	17
1.3. Аттестация персонала и ее применение для оценки сотрудников в организации.....	25
2. Исследование системы оценки персонала в ООО «Строй-Комфорт»	33
2.1. Общая характеристика организации.....	34
2.2. Исследование системы оценки персонала организации.....	47
3. Внедрение в практику ООО «Строй-Комфорт» современных инструментов и методов оценки персонала	59
3. 1. Разработка программы внедрения современных инструментов и методов в систему оценки персонала организации.....	59
3. 2. Оценка ожидаемого эффекта от внедрения предлагаемой программы.....	69
Заключение	77
Список использованных источников и литературы	81
Приложения	85

Введение

На сегодня проблема оценки работы персонала пока не имеет конкретного общепризнанного решения. Существует множество методик, стандартных и нестандартных, которые помогают оценить отдельные параметры деятельности персонала организации. Но максимально полный и достоверный объем информации может предоставить только комплексная система оценки персонала.

Система оценки персонала должна быть максимально объективной. Также объективно она должна восприниматься и сотрудником. Еще два необходимых условия - открытость и понятность критериев оценки, и конфиденциальность её результатов (то есть они известны только сотруднику, его руководителю, отделу по управлению персоналом). Принятие сотрудниками системы оценки и активное участие работников в процессе аттестации также являются условиями эффективного функционирования системы оценки.

Одной из самых распространенных форм оценки персонала является аттестация, утвержденная законодательством РФ и проводимая с помощью наиболее проработанных (по сравнению с другими формами) процедур и механизмов. В зависимости от целей оценки персонала аттестация может быть проведена при отборе персонала, вознаграждении, продвижении, расстановке, обучении, формировании кадрового резерва на выдвижение, увольнении работников.

Так же существуют методы, процедуры, опросники, тестирования и собеседования, определяющие профессиональную деятельность персонала. На основе оценки деятельности работников многие организации достигают существенного повышения индивидуальной отдачи исполнителей, повышения эффективности кадровых перемещений, осуществления четкой целевой ориентации на конечный результат и тесной привязки деятельности персонала к достижению главных целей фирмы.

Таким образом, сегодня оценка персонала один из важнейших инструментов формирования и реализации кадровой политики в организации.

Все выше изложенное определили выбор темы дипломного проекта и *ее актуальность*.

Объект исследования – ООО «Строй-Комфорт».

Предметом исследования являются система оценки персонала ООО «Строй-Комфорт».

База исследования - компания, специализирующаяся на оптовых продажах отделочно-строительных материалов ООО «Строй-Комфорт».

Целью дипломного проекта является: разработка проекта совершенствования системы оценки персонала ООО «Строй-Комфорт».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд **задач**:

- 1) проанализировать теоретические аспекты оценки персонала;
- 2) дать общую характеристику деятельности организации;
- 3) исследовать систему оценки персонала организации;
- 4) разработать программу совершенствования системы оценки персонала ООО «Строй-Комфорт».

Теоретическая значимость проведенного исследования состоит в анализе и обобщении материала по современным инструментам и методам оценки персонала, применяемым в организации.

Практическая значимость проекта заключается в том, что разработанная программа совершенствования системы оценки персонала может быть использована как в компании ООО «Строй-Комфорт», так и в других организациях.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы и приложения. Во введении раскрывается актуальность темы работы, определяются объект и предмет исследования, ставятся цели и задачи работы. Первая глава посвящена теоретическим основам исследования системы оценки персонала в организации, в ней дается определение «системы оценки персонала», рассматриваются цели, задачи и место оценки в системе управления персоналом. Во второй главе проводится исследование системы оценки персонала в ООО «Строй-Комфорт».

В третьей главе проводится разработка программы внедрения современных инструментов и методов оценки персонала ООО «Строй-Комфорт». В заключении делаются выводы по всему изложенному в работе материалу. Дипломный проект представлен на 85 страницах, содержит 24 рисунка, 22 таблицы, 7 приложений.

1. Теоретические основы исследования системы оценки персонала в организации

1. 1. Определение системы оценки персонала. Место оценки персонала в системе управления персоналом

Оценка - это непосредственная выработка какого-либо мнения о качественных характеристиках объектов, основой чего является сравнительные анализы (с использованием качественных и количественных методов) с аналогичным объектом (группой объектов) или идеальной моделью, обладающими характеристиками, подобными характеристиками оцениваемого объекта. Следовательно, чтобы оценка была корректной, сравниваемые объекты должны обладать сопоставимыми характеристиками. [2.15, с.859].

Оценка персонала – это процесс определения эффективной трудовой деятельности сотрудников в процессе реализации стратегий предприятия, получить необходимую информацию для принятия дальнейших управленческих решений [2.16, с.11].

Категориальное понятие оценки включает в себя изучение следующих аспектов:

- эффективность деятельности;
- выполнение должностных обязанностей;
- оптимальность уровня компетентности;
- особенности поведения;
- личностные характеристики.

Задачи оценки персонала:

- непосредственно осуществить оценку трудовой деятельности
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию и стимулирование.
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы.
- разработка программы обучения и развития персонала.

Оценка – процесс трудовой деятельности людей, и, соответственно, имеет последовательность своего осуществления.

Главная особенность деловой оценки персонала в том, что оценивая сотрудника, нельзя полагаться только на технические устройства, т. е. непосредственное деятельное присутствие человека, производящего экспертизу оценки, необходимо на всех стадиях осуществления процесса оценки персонала, начиная от целеполагания, процедуры оценки и заканчивая принятием решения. Таким образом, субъектами оценки персонала являются линейные руководители. Как правило, они - это главные действующие лица при осуществлении деловой оценки персонала. Отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы.

-сотрудники службы управления персоналом.
 - коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми.
 -лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки.

Все субъекты оценки можно разделить на: формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Данная категория обладает правом принятия управленческого решения по результатам оценки. Неформальными субъектами оценки считаются коллеги, независимые эксперты – могут давать свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений. Объект оценки – тот, кого оценивают. Объектом оценки может быть отдельный работник, группа работников, имеющая схожий признак (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку). Оценка результатов трудовой деятельности сотрудников, особенно имеющих сдельную форму оплаты труда, достаточно

просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве. Более сложным является оценка результатов труда руководящего звена, поскольку их деятельность оказывает непосредственное влияние на деятельность какого – либо производственного или управленческого звена. Предметом оценки результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

Этапы оценки:

- 1.Описание функций.
- 2.Определение требований.
- 3.Оценка по факторам конкретного исполнителя.
- 4.Расчет общей оценки.
- 5.Сопоставление со стандартом.
- 6.Оценка уровня сотрудника.
- 7.Доведение результатов оценки до подчиненного.

Система оценки персонала - это набор нескольких инструментальных подсистем, прочно связанных основными функциями управления персоналом. Оценка персонала как **система** рассмотрена у Одегова Ю. Г. [2.15, с.871], представим эту систему наглядно на рисунке 1.

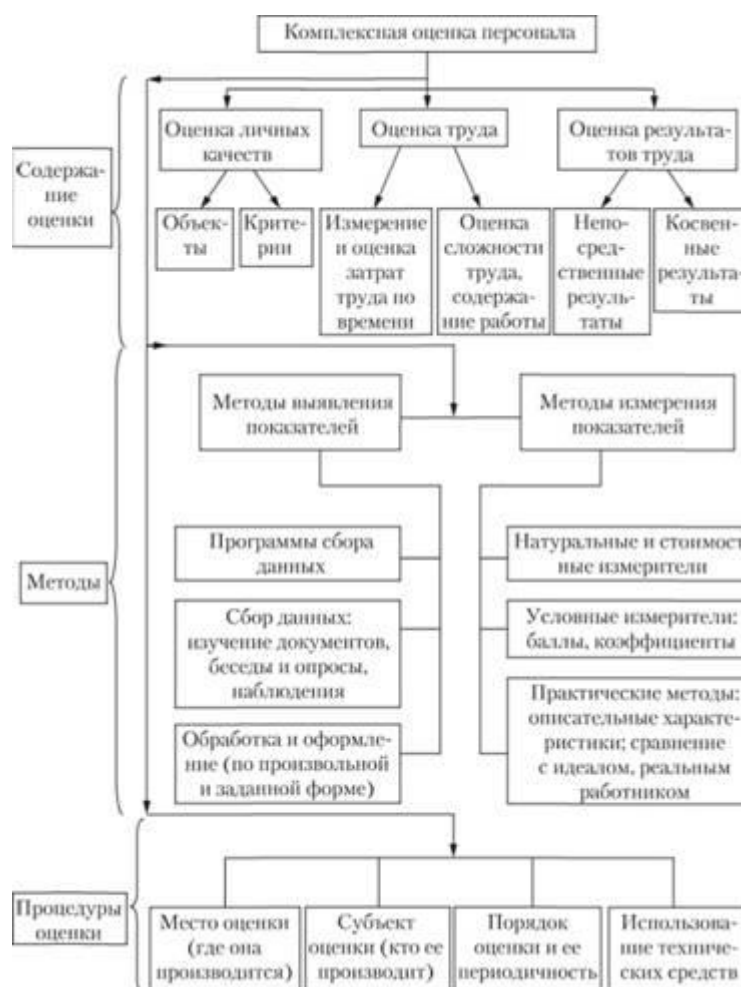


Рис. 1. Элементы системы оценки персонала

Предприятие ставит в одну из главных задач - регулярное оценивание своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей в профессиональном развитии и карьере. Стратегическая цель оценки персонала – составление характерологических особенностей, которые могут помочь линейному менеджеру в управлении персоналом: развитии сотрудников на основе их личных способностей и стратегических целей организации, формировании кадрового резерва, ротации.

Рассмотрим характеристики аспектов оценки персонала на рисунке 3.



Рис. 2 Характеристики аспектов оценки в управлении персоналом

Оценка персонала должна быть персонифицированной, что позволит комплексно использовать ее результаты в системе управления персоналом.

Наглядно оценка персонала представлена на рисунке 2.



Рис. 3. Оценка персонала

Оценка персонала представляет собой одну из важнейших функций управления персоналом, неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре персонального менеджмента современной организации.

Задачей ее в комплексных задачах менеджмента состоит в том, что на основе полученной информации управленческий субъект (руководитель предприятия, начальник отдела кадров и др.) принимает соответствующее решение. От того, насколько эта информация будет качественной и надежной, в конечном счете, зависит эффективность принимаемого решения. Значение оценочных критериев важно еще и потому, что объединяют элементы системы управления персоналом в единый цельный комплекс.

На рис. 4 представлены виды оценки персонала, их направление и отдельные критерии.

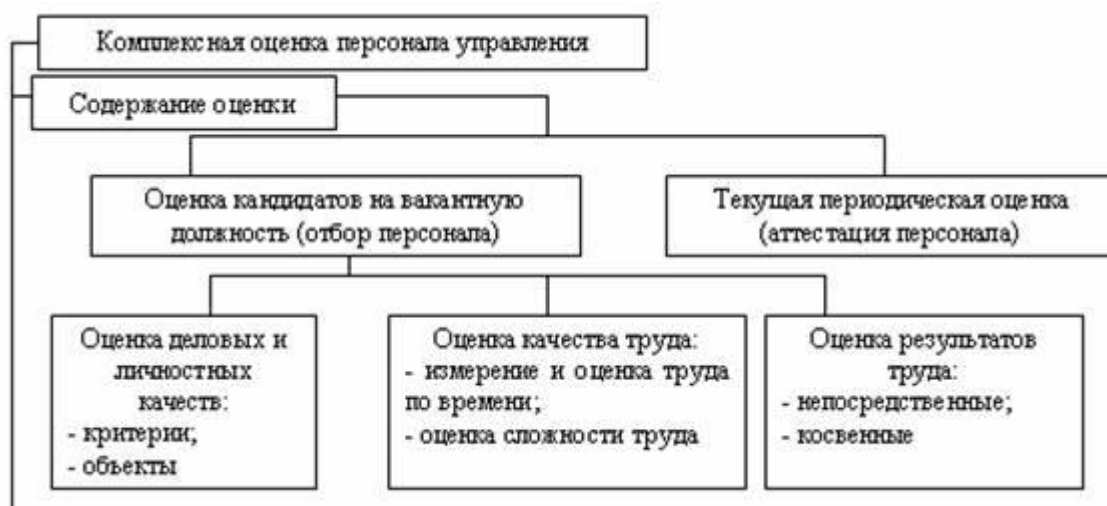


Рис. 4. Виды оценки персонала, их направления и отдельные критерии

Данные виды деловой оценки персонала позволяют составить прогноз трудовой деятельности и поведения сотрудника в организации. К наименее практикуемым видам оценки следует отнести оценку трудовых усилий

работника. Критерии оценки трудовых усилий будут несколько иными по сравнению с оценкой результатов труда, так как в силу различных характеристик работников одни и те же усилия могут привести (и приводят) к разным результатам. Игнорирование оценки трудовых усилий работника не позволяет руководителю по достоинству оценить тех сотрудников, чьи результаты труда стабильно держатся на уровне средних показателей, но которые часто становятся незаменимыми и определяют уровень конкурентоспособности организации. Разработка и реализация системы оценки персонала, адекватной бизнес – целям развития организации и приоритетам ее кадровой политики, возможны лишь при четком определении целей этой оценки, критериев, соответствующих избранным целям, а также выборе методов, приемлемых различным видам оценки персонала. Алгоритм внедрения системы оценки персонала в организации представлен на рис. 5.



Рис. 5. Этапы внедрения системы оценки персонала в организации

В настоящее время в современных компаниях оценка персонала производится один или два раза в год. Сейчас большое количество компаний поручают проведение комплекса деловой оценки кадровым агентствам, которые обладают широким спектром различных технических методик, включая тесты, ролевые игры, групповые упражнения, дискуссии и бизнес симуляции. Одним из преимуществ независимых экспертов является их непредвзятое отношение к тестируемым, которое позволяет дать объективную оценку каждого сотрудника.

¹Значение оценки высоко еще и потому, что она связывает, объединяет все

элементы системы управления персоналом в единое целое. Рассмотрим цикл оценки персонала на рис. 6.

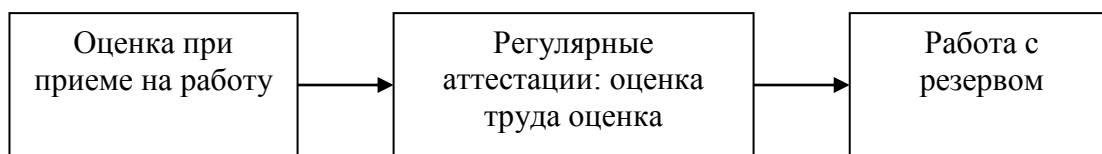


Рис. 6. Цикл оценки персонала

На каждом предприятии один из главных принципов работы с кадрами - оценка работника как по деловым и личностным качествам. Для этого необходимо сформировать соответствующие критерии оценки. Критерии оценки представлены на рисунке 7.

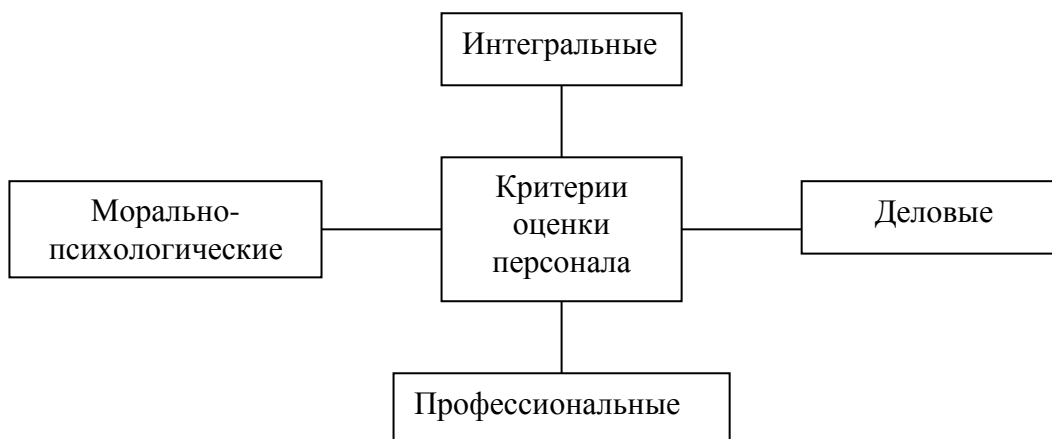


Рис. 7. Критерии оценок

Критерии оценки персонала – это совокупность признаков, характеризующих ту степень проявления деловых и личностных качеств сотрудника, эффективность его труда, мотивационные установки и трудовое поведение. В зависимости от мотивационных установок персонала используются различные шкалы измерения показателей оценки. Они могут быть как количественными, отражающими степень проявления признака в баллах, так и качественными, с использованием конкретных описаний, примеров и ситуаций проявления оцениваемого признака. Разработку критериев оценки¹ необходимо проводить на основе стандартов профессии, но с учетом требований, предъявляемых руководителем

подразделения к своим работникам. В этом случае, участвуя в разработке критериев оценки, руководитель выступает в качестве эксперта. Участие линейного руководителя помогает службе персонала избежать трудностей при выборе методов оценки, при составлении плана обучения и дальнейшего развития сотрудников.

Не проводя оценку соответствующих деловых, личностных или профессиональных качеств работников, невозможно осуществить управление персоналом ни по одному из направлений: планирование персонала, отбор, адаптация, стимулирование труда, и др. На рис. 8 наглядно представлено место оценки в системе управления персоналом.



Рис. 8. Место оценки в общей системе управления персоналом организации

1.2. Характеристика современных инструментов и методов оценки персонала, используемых в практике организации

Дифференциация выбора методов оценки зависит не только от содержания и характера труда на непосредственном рабочем месте, от места должности в иерархической структуре организации, но и от вида и периодичности осуществления оценки. Более того, результаты оценки, реализуемые в управленческих решениях, могут побудить руководителей всех уровней к изменениям в перечне используемых методов оценки, а также к корректировочным мероприятиям этих методов.

Наиболее популярные методы оценки персонала:

- метод оценки по критическим ситуациям;
- метод балльной оценки (графическая шкала оценок);
- метод оценки по целям (МВО);
- метод сравнений;
- метод центров оценки (Assessment – Center – АС).

В соответствии с целью оценки и ее предметом выбирается целесообразный метод оценки персонала. **Метод оценки персонала** – это последовательно применяемый субъектами оценки способ достижения цели, поставленной в процессе выполнения функции управления персоналом, на основе познания, исследования предмета оценки с получением результата в виде принятия кадрового решения [2.13, с.198].

Метод оценки персонала включает в себя следующие элементы:

- область приложения (объект и предмет оценки);
- инструментарий, основанный на показателях и критериях оценки;
- процедуру применения метода.

Методы оценки персонала представлены на рисунке 9.



Рис. 9. Классификация методов оценки персонала

Рассмотрим подробнее некоторые методы оценки персонала:

1. Биографический метод. Включает в себя анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиографию, документы об образовании, характеристику.

2. Метод анкет. Анкета представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств, которыми должен обладать специалист, и варианты ответа. Перечень зависит от сферы деятельности работника и занимаемой им должности.

3. Метод самооценки. Самооценка, которая осуществляется самим сотрудником, повышает уровень доверия между ним и его руководителями. Руководитель приобретает совершенное понятие о целях, которых работник себе ставит, и о проблемах, с которыми он встречается.

4. Социологический опрос. Опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные).

5. Аттестационное собеседование. Разговор с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или свободной схеме для получения дополнительных данных о работнике.

6. Метод оценочного тестирования. Использование в процессе оценки персонала широкого спектра тестов, различной направленности и в различных комбинациях.

7. Графическая шкала оценивания. Она отображает качественные и количественные характеристики, каждой из которых соответствует уровень исполнения обязанностей.

8. Метод шкалирования (бальный метод) может проявлять себя в двух формах: метод градации и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки. Этот метод напоминает собой систему школьных оценок, не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и экономичен.

9. Метод альтернативного ранжирования. Данный метод оценивания представляет собой ранжирование работающих от лучшего к худшему по некоторым характеристикам, поскольку легче различить лучших и худших работников, нежели проранжировать их.

11. Деловые игры. Разыгрывание ситуаций по заранее разработанному сценарию, имитирующему производственные условия и требующими принятия решений на основе, имеющейся в распоряжении информации.

12. Групповые дискуссии. Оценка знаний, лидерского потенциала, личных и деловых качеств работников, коммуникативных способностей в ходе совместного обсуждения поставленных перед группой проблем.

13. «360 градусов». Это оценка сотрудника компании на основе данных о его действиях в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах.

Для различных областей оценки применяют различные инструменты [2.20, с. 26], которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная эффективность инструментов оценки персонала

Инструменты оценки	Определение	Оценка уровня эффективности, %
Центры оценки персонала	Испытательное подразделение, деятельность которого направлена на проведение всего комплекса мероприятий, относящихся к развитию персонала	70 — 80

Тесты на проф. пригодность	Ориентированы на задачи, которые человек будет решать непосредственно после найма	60
Общие тесты способностей	Используются для оценки общего уровня развития отдельных особенностей мышления, внимания, памяти	50 — 60
Биографические тесты	Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, интересы, общительность	40
Личностные тесты	Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств (лидерских данных, логического мышления и т.д.)	40
Интервью	Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента	30
Рекомендации	Оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи	20
Графология	Нетрадиционный метод, позволяющий специалистам изучать характер по почерку	10

Для каждой организации, стремящейся превратить оценку персонала в действенный инструмент управления им, объективно необходимым является аргументированный выбор тех методов оценки, которые в максимальной степени будут соответствовать ее целям, содержанию и характеру труда конкретных групп работников и приоритетам кадровой политики. В качестве примера сравнения достоинств и недостатков отдельных методов оценки персонала ниже приведена таблица 2. По предлагаемой схеме сравнения каждая организация может решить для себя вопрос о приемлемости и целесообразности использования конкретных методов оценки персонала.

Таблица 2

Достоинства и недостатки отдельных методов оценки персонала

Название	Основные достоинства	Основные недостатки
Рыночная/балансовая стоимость и коэффициент Тобина	<ul style="list-style-type: none"> • Простота; • надёжные исходные данные; • удобство использования в панельных исследованиях 	<ul style="list-style-type: none"> • Не учитывается большинство внешних факторов; • концептуальная противоречивость; • необходимость наличия развитого финансового рынка
Аудит ИК	<ul style="list-style-type: none"> • Инструментально-практическая направленность; • эмпирическая апробация 	<ul style="list-style-type: none"> • Противоречивый переход к количественным результатам; • значительная степень субъективности процедуры
Навигатор Скандия	<ul style="list-style-type: none"> • Первая таксономия ИК; • включение капитала клиентов в модель; • фундаментальная широта 	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренняя противоречивость ряда индикаторов; • зависимость индикаторов; • усложнённая модель
Модель EVA	Простота методических основ	<ul style="list-style-type: none"> • Агрегированность оценки ИК; • отрицательные эмпирические результаты
Монитор HMA	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическая направленность; • некоторая эмпирическая апробация 	<ul style="list-style-type: none"> • Субъективность выбора индикаторов; • значительная привязка к организационной культуре
Оценка на основе учёта дохода от ИК	<ul style="list-style-type: none"> • Некоторая эмпирическая поддержка; • сходство с традиционным способом оценки гудвила 	<ul style="list-style-type: none"> • Фундаментальная слабость основных допущений; • субъективность значительного числа входных данных
Метод цепочки стоимости	<ul style="list-style-type: none"> • Учёт стадий инновационного цикла; • некоторые уникальные нефинансовые индикаторы 	<ul style="list-style-type: none"> • Концептуальная сущность модели; • отсутствие эмпирической поддержки
Коэффициент стоимости, добавленной ИК	<ul style="list-style-type: none"> • Стандартизированная оценка эффективности ИК; • надёжные входные данные 	<ul style="list-style-type: none"> • Противоречивые эмпирические результаты; • слабость оценки структурного капитала
Показатель цитируемости патентов	<ul style="list-style-type: none"> • Обширная эмпирическая поддержка 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценивается только один аспект ИК
Метод «The Value Explorer»	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическая направленность; • инструментальная методология 	<ul style="list-style-type: none"> • Субъективный переход от качественных оценок к количественным показателям; • недостаточно разработанная диагностическая часть
Модель реальных опционов	<ul style="list-style-type: none"> • Нелинейная модель; • учёт стратегической гибкости ИК 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложный математический и вычислительный аппарат; • отсутствие развитой методологии для оценки ИК

В ситуации, когда резко меняется внешняя среда (экономическая, социальная, профессиональная), возникают специфические задачи оценки персонала: выявление и оценка сложившегося уровня профессионализма, установление разницы в необходимом (возникшем) и существующем уровне, оценка доминирующих стилей (стратегий) работы сохранившегося персонала с целью установления «крена» в какой-либо один стиль и т.д. Улучшение методик и процедур деловой оценки персонала для предприятия, которое в своем развитии ориентируется на динамику внешней среды бизнеса, целесообразно осуществлять по следующим направлениям:

- четкая постановка целей оценки, ориентация на ожидание заказчика;
- обоснованность оцениваемых параметров. Формирование наглядных и воспринимаемых критериев оценки;

- сочетание теоретического и практического подходов;
- выбор технологии в зависимости от того, кто проводит оценку (внутрифирменная процедура, внешние консультанты);
- комплексный набор средств оценки. Выбор не того, что лучше получается, а что необходимо для полной оценки;
- совершенствование процедуры заключения по итогам оценки.

Формирование «конференции наблюдателей» (состав, умение делать выводы и давать заключение, обучение системному наблюдению).

Внутрифирменный профессиональный стандарт на рабочие

профессии включает в себя всю совокупность информации, которая дает представление о том, каким должен быть работник данной профессии на данном предприятии. Его достоинством

является включение в себя всех требований предприятия к своему сотруднику в одном наглядном документе.

Причем еще при устройстве на работу кандидат знает, какие виды работ он будет выполнять на рабочем месте.

Оценка компетенции персонала на основе внутрифирменного профессионального стандарта представлена на рис. 10.

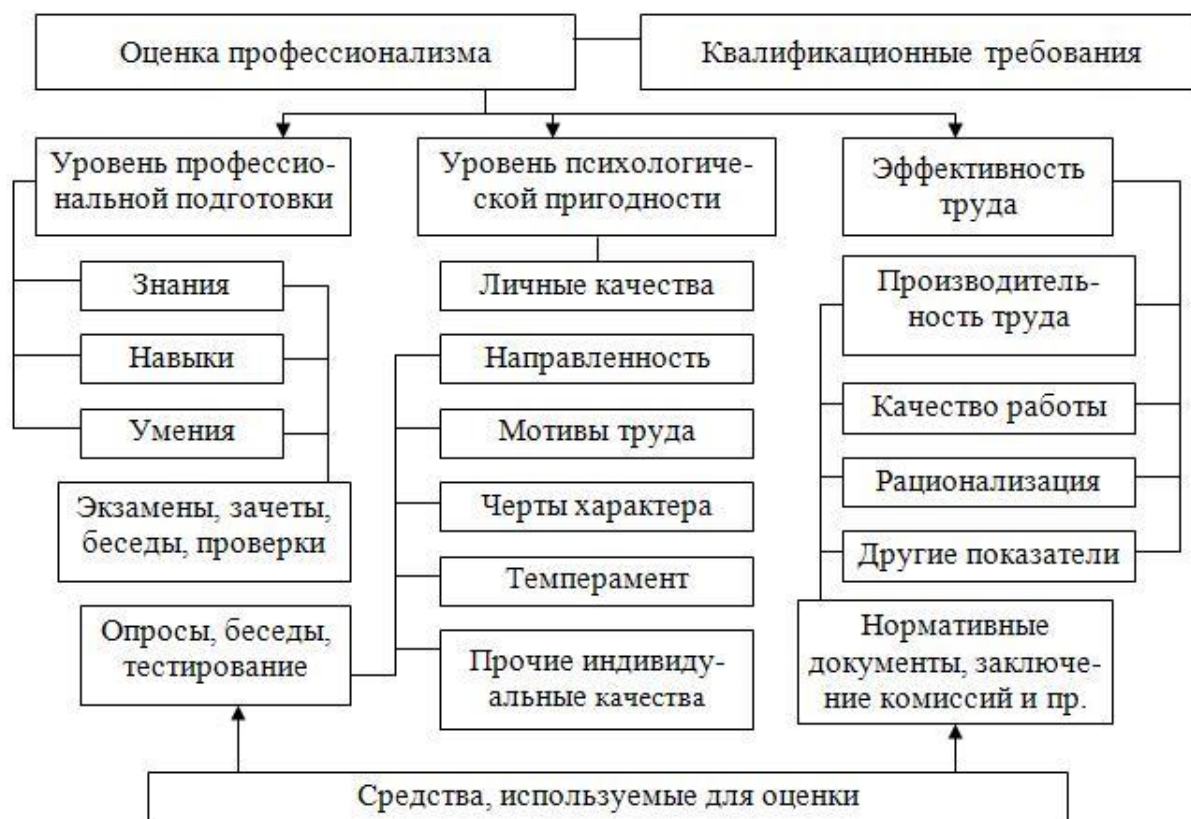


Рис. 10. Оценка компетенции персонала на основе внутрифирменного профессионального стандарта

При оценке деловых качеств работника вместо термина «профессионализм» используется новый термин *«компетентность»*, который подразумевает, помимо собственно профессиональной, технологической подготовки, целый ряд других компонентов, имеющих в основном непрофессиональный или надпрофессиональный характер. Это знания, навыки, умения, представления, человеческие качества и т.д.

Концепция компетенций, или концепция повышения качества человеческого капитала, находится у основания центра системы управления персоналом и напрямую связана с фундаментальной целью стратегии управления персоналом, а именно: подбирать, удерживать и развивать высококомпетентных работников, тех, кто действительно достигает поставленных целей и вносит существенный вклад в достижение организационных целей. Модель компетенций хорошо интегрирована в систему управления

персоналом. Это выражается в том, что компетенции используются при планировании, подборе, оценке, развитии и материальном стимулировании персонала. В частности, процесс отбора кандидатов осуществляется на основе выбранных компетенций, которым должны соответствовать сотрудники, работающие в компании, а также дополнительным компетенциям, характерным для конкретной должности. Таким образом, *компетенции* – это набор поведенческих характеристик, необходимых для успешного выполнения той или иной работы и которые демонстрируют люди, эффективно выполняя рабочие задачи в организационном контексте [2.10, с.36].

Компетенция – это относительно устойчивая черта работника, обеспечивающая эффективное выполнение производственной функции (работы) с определенной результативностью. Она является наиболее мелкой единицей производственного поведения, которое может наблюдать, измерять и которое может измениться с течением времени [2.12, с.211].

Таким образом, персональная компетенция – это система взаимосвязанных знаний, умений и способностей, личностных характеристик, мотиваций, а также основанных на этом моделей поведения, позволяющих эффективно выполнять поставленные перед работником задачи на данном рабочем месте в данный момент времени [2.15, с.883].

Использование компетенций при оценке персонала позволяет менеджерам анализировать не только результаты, достигнутые сотрудником за прошедший период, но и способы достижения таких результатов. Хорошо проработанные компетенции помогут упорядочить проведение аттестационных мероприятий; если же выбрана стандартная модель компетенций, не адаптированная к стратегическим целям и специфике компании, она не будет работать эффективно.

Таким образом, разработка ключевых компетенций – это процесс направления усилий персонала компании на воспроизводство и развитие внутренних конкурентных преимуществ.

1.3. Аттестация персонала и ее применение для оценки сотрудников в организации

Одной из самых распространенных форм оценки персонала является аттестация, утвержденная законодательством РФ и проводимая с помощью наиболее проработанных (по сравнению с другими формами) процедур и механизмов.

Аттестация персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных и количественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места [2.9, с.53].

В зависимости от целей оценки персонала аттестация может быть проведена при отборе персонала, вознаграждении, продвижении, расстановке, обучении, формировании кадрового резерва на выдвижение, увольнении работников (рис 11).

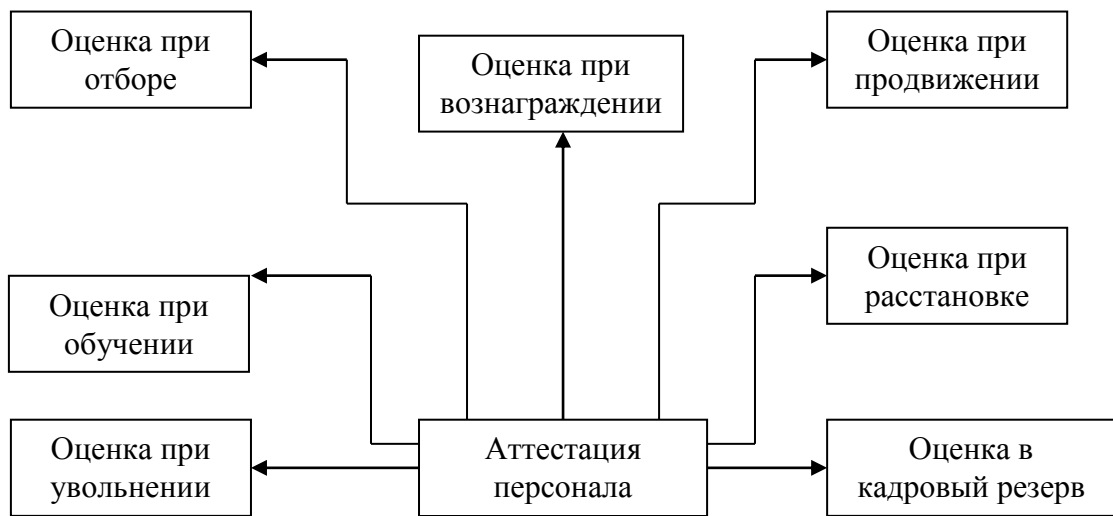


Рис.11. Системная карта оценки персонала

Проводя оценку сотрудников, необходимо руководствоваться двумя базовыми принципами: принцип разумной достаточности. Процесс оценки должен быть не слишком масштабным, чтобы не отвлекать работника от его основной деятельности, но и не слишком фрагментарным; принцип большего охвата. Необходимо оценивать работника с некоторым

«запасом», то есть несколько шире, чем определено требованиями его рабочего места. Таким образом, менеджер по персоналу получит ценную дополнительную информацию о сотруднике. Основные задачи аттестации в сфере торговли: оценка эффективности работы торгового персонала за предыдущий год; постановка и согласование задач на следующий период; выявление потенциала для формирования кадрового резерва; выявление потребностей в обучении и развитии; определение структуры мотивации работника; установление эффективной обратной связи «сотрудник — руководитель».

Аттестация имеет прямое отношение к повышению эффективности производства, так как на ее результатах основано решение многих управленческих проблем:

1) подбор кадровых специалистов:

- оценка личных качеств сотрудника;
- оценка квалификации персонала;

2) определение степени соответствия занимаемой должности, перееаттестация работников, анализ расстановки кадров:

- оценка исполнения должностных обязанностей работника после стажировки;

3) улучшение использования кадров:

- использование работников по квалификации;

4) выяснение вклада работников в результаты работы организации:

- поощрения работников;
- установление мер взыскания;

5) продвижение работников:

- прогнозирование продвижения по службе;
- формирование резерва на выдвижение;
- отбор работников для выполнения ответственных заданий;
- направление на стажировку;

- необходимое повышение квалификации и ее направленность;
 - разработка программ повышения квалификации работников управления;
 - оценка эффективности учебы, обоснование структуры кадров по должностям;
- б) совершенствование управления:
- совершенствование стиля и методов управления;
 - повышение ответственности работников;
 - укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных[2.9, с.54].

Комплекс аттестационных мероприятий должен быть организован так, чтобы персонал был оценен:

- 1) объективно - вне зависимости от какого-либо мнения или суждения;
- 2) надежно - относительно свободно от влияния ситуативных факторов;
- 3) достоверно в отношении деятельности - оцениваться должен реальный уровень владения навыками, то есть насколько успешно человек справляется со своими функциями;
- 4) с возможностью прогноза - оценка должна указывать на то, какие виды деятельности и на каком уровне человек потенциально способен выполнять;
- 5) комплексно - оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации[2.9, с.54].

Процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны и понятны не узкому кругу специалистов, а самим оценщикам, наблюдателям, а также оцениваемым.

Аттестация включает в себя несколько этапов (подготовку, собственно аттестацию и подведение итогов) и является непрерывным процессом[2.9, с.55].

1. Подготовка включает:

- разработку принципов и методических подходов проведения аттестации;

- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказа, методики проведения аттестации, плана проведения аттестации, программы подготовки руководителей, инструкции по хранению персональной информации);

- разработку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий;

- подготовку материалов аттестации (бланков, форм и т.д.).

2. Проведение аттестации:

- аттестуемые и руководители самостоятельно готовят отчеты;

- аттестуемые сотрудники, коллеги заполняют оценочные формы;

- анализируются результаты;

- проводятся заседания аттестационной комиссии.

3. Подведение итогов аттестации:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

- утверждение результатов аттестации.

После процесса обсуждений каждого отдельного сотрудника аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;

- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;

- не соответствует занимаемой должности [2.9, с.56].

Представим содержание этапов аттестации в виде таблицы 3.

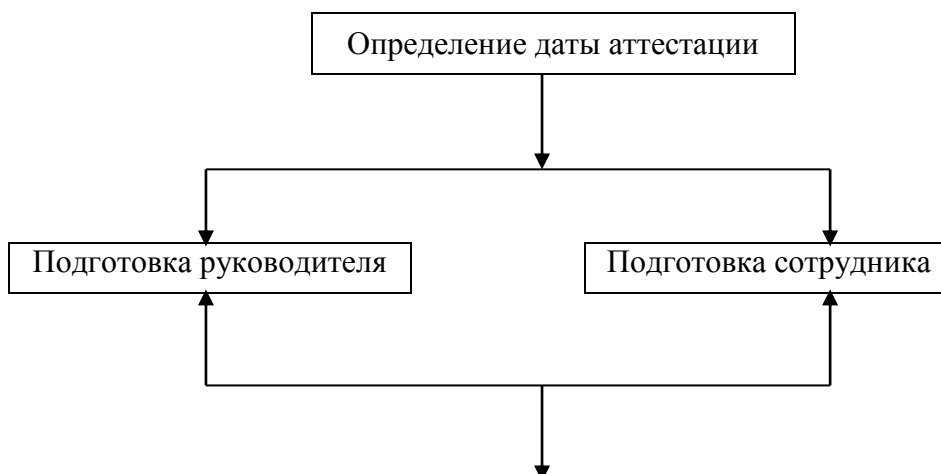
Таблица 3

Содержание этапов аттестации

Подготовительный этап	Аттестация	Заключительный этап
1.Разработка принципов и	Аттестуемые и их руково-	Рассмотрение материалов ат-

методики проведения аттестации	дители самостоятельно готовят отчеты	тестации работника руководителем, имеющим право принимать решения
2. Издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказа, методики проведения аттестации, программы подготовки руководителя)	Аттестуемые, их руководители, коллеги заполняют оценочные формы	Утверждение результатов аттестации
3. Разработка специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий	Рассмотрение материалов на заседании аттестационной комиссии	Принятие решения и мер по результатам
4. Подготовка различных форм, бланков и других материалов, их заполнение	Заслушивание аттестуемого и руководителя	Доведение окончательного заключения и решения руководителя до работника
5. Написание отзыва на аттестуемого	Обсуждение материалов, сообщений и обмен мнениями.	
6. Оценка профессионализма	Оценка работника открытым голосованием, рекомендации	
7. Формирование личного дела аттестуемого		
8. Ознакомление с материалами членов аттестационной комиссии и аттестуемых		

На рисунке 12 представлен процесс проведения аттестации в организации.



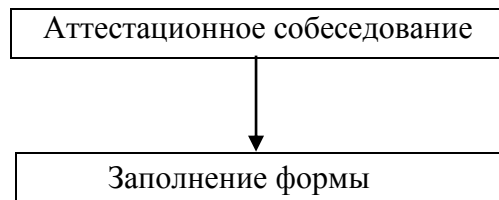


Рис.12. Процесс проведения аттестации

Из рисунка видно, что главное место в процессе аттестации занимает аттестационное собеседование - встреча руководителя с сотрудником, в ходе которой непосредственно обсуждаются и дается оценка результатов работы последнего за прошедший период. Утверждается план работы сотрудника на следующий год и на будущее. Марченко О.И. считает, что успех собеседования зависит на 80% от подготовки руководителя, проводящего собеседование, и на 20% - от аттестуемого работника[2.1, с.197].

Важные элементы подготовки аттестационного собеседования для руководителя:

- проведение сбалансированной, основанной на фактах оценки работы сотрудника с учетом должностной инструкции и индивидуального плана на истекший период;
- осмысление плана развития сотрудника на последующий период;
- продумывание собеседования в деталях[2.4, с.127].

Удачному и детальному сбору информации содействует вовлечение в качестве экспертов всех сотрудников подразделения, в котором происходит аттестация, и сотрудников, конкретно взаимодействующих с данным подразделением.

Главные элементы подготовки к аттестационному собеседованию для работника - это:

- оценка собственной работы за прошедший период;
- составление плана работы на последующий период;
- составление списка вопросов, которые он хотел бы задать руководителю[2.4, с.127].

Необходимо, чтобы аттестуемые работники видели, что оценка, данная им, справедлива, и интересовались своей работой настолько, чтобы стремиться к лучшему результату.

В процессе аттестационного периода руководитель должен неформально оценивать работу своих подчиненных, выполнение ими индивидуальных планов и должностных инструкций, вносить корректировки в их поведение на рабочем месте, оказывать помощь. Также он должен находиться в постоянном контакте со своими работниками, поддерживать с ними оперативную обратную связь. Как правило, это значительно облегчает процесс аттестации[2.7, с.126].

Итогом аттестационного процесса является оценка выполнения работником своих должностных обязанностей в течение аттестационного периода.

Анализ результатов аттестации делается на основании:

- оценки труда;
- оценки персонала;
- сведений и обработки данных;
- собеседования по результатам аттестации[2.7, с.126].

Оценка труда - это выявление работников:

- не удовлетворяющих стандартам труда;
- удовлетворяющих стандартам труда;
- существенно превышающих стандарты труда[2.7, с.126].

Оценка персонала предполагает:

- диагностику уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы;
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценку перспектив эффективной деятельности;
- оценку роста;
- ротацию кадров[2.7, с.126].

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов:

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются неэффективно работающие и работающие с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств;
- выделяются работники, способные к профессиональному развитию;
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации;
- проводится собеседование по результатам аттестации[2.7, с.121].

В ходе беседы уточняются данные и собирается дополнительная кадровая информация. Для последующего анализа новые и уточненные данные вводятся в подготовленные формы.

Хранение информации по результатам аттестации необходимо правильно организовать, чтобы ей можно было воспользоваться для принятия кадровых решений. Для этого следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по подразделениям, направлениям деятельности). Это необходимо также для того, чтобы иметь возможность для поиска информации и по данным параметрам, и по параметрам качества и количества труда[2.7, с.115].

Впервой главе мы рассмотрели теоретические основы исследования системы оценки персонала в организации, дали определение системы оценки персонала, охарактеризовали современные методы и инструменты оценки персонала.

Таким образом, оценка персонала - один из важнейших факторов и аспектов управления персоналом на современном предприятии. Она позволяет комплексно объединить все элементы системы управления персоналом, такие как планирование потребности в работниках, отбор, адаптация, стимулирование труда, развитие способностей, планирование карьеры сотрудников и т.д. А результаты оценки служат информационной базой для принятия решений в сфере управления персоналом.

Критерии деловой оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремление сотрудников к успеху. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, соблюдения процедур, качественной оценки.

Целесообразный метод оценки персонала – это метод, при использовании которого степень соотношения затрат на его разработку и применение, с одной стороны, и эффекта от его использования – с другой, будет оптимальной[2.16, с.12].

Для того чтобы система оценки персонала была наиболее эффективной, она должна базироваться на принципах объективности, своевременности, быстроты, регулярности, достоверности информационной базы, гласности и, наконец, на принципе демократии.

2. Исследование системы оценки персонала на примере ООО «Строй-Комфорт»

2. 1. Общая характеристика организации

Группа Компаний «АТН-Холдинг» была основана в 2004 году и с тех пор специализируется на оптовых продажах отделочно-строительных материалов. ООО «Строй-Комфорт» входит в Группу Компаний «АТН-Холдинг».

ООО«Строй-Комфорт» стала одним из лидеров в этой отрасли и крупнейшим поставщиком напольных аксессуаров, изделий из полистирола в России.

Являясь крупнейшей торговой фирмой на территории Поволжья, Центрального, Южного и Уральского регионов, компания реализует продукцию российских и зарубежных производителей.

«АТН-Холдинг» имеет разветвленную сбытовую сеть и занимает лидирующие позиции среди торговых организаций, предлагающих напольные покрытия, изделия из полистирола, душевые кабины, замочно-скобяные изделия, карнизы и другие товары.

«АТН-Холдинг» насчитывает более 1000 клиентов в 29 субъектах РФ, среди которых, такие ведущие региональные компании, как Агава, Строй-ландия, Росстрой, Клондайк, Керама, ЭТК, Управдом и Федеральные сети, такие как Леруа Мерлен, Сатурн.

Миссия ООО- это обеспечение экономического благополучия коллектива ООО «Строй-Комфорт» и обеспечение репутации предприятия как надежного поставщика качественной продукции.

Цели ООО «Строй-Комфорт»:

- обеспечение экономического благополучия коллектива ООО;
- получение устойчивой прибыли на необходимом уровне для обеспечения развития предприятия, решения социальных задач, выплаты дивидендов;
- обеспечение репутации предприятия как надежного поставщика качественной продукции.

Основной производственной задачей организации является обеспечение выполнения договоров по поставке строительных материалов.

Для этого в организации сформирован отдел региональных продаж, имеется большое складское помещение, оборудованное по последнему слову техники.

Изучая рынок отделочных материалов, компания ежегодно расширяет ассортимент и делает сотрудничество с фирмой более эффективным и выгодным для всех наших клиентов.

Компания является крупнейшим дилером в России компаний Кронопол (Польша), Декора (Польша), Солид (Россия), VTM (Польша-Россия).

Компанией разработана и поставляется продукция под собственными торговыми марками:

- Замочно-скобяные изделия (ART-S, Legate);
- Пороги алюминиевые (АТН-Профиль);
- Изоляция для пола (Изотон);
- Полимерные клея (Есо-PROFI).

Компания осуществляет регулярную доставку заказов клиентам в радиусе до 1000 км.

Компания специализированная, финансово независимая, динамично развивающаяся, быстрорастущая. В своей работе компания опирается на качество предлагаемой продукции, высокий уровень обслуживания и профессионализм. Офисы компаний, входящих в ГК «АТН-Холдинг», находятся в городах Москва, Самара и Ставрополь.

Покупатели компании экономят на затратах, связанных со складскими остатками, имея еженедельную доставку, не платят за торговое оборудование, образцы и каталоги, имеют возможность постоянно расширять свой ассортимент за счет новых предложений и быть конкурентоспособными в ценах. Все это гарантирует постоянное партнерство с нашими клиентами.

Органами управления общества являются: руководство холдинга и генеральный директор.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется Генеральным директором Общества. К компетенции генерального директора Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества. Организационная структура управления ООО «Строй-Комфорт» представлена на рис. 12.

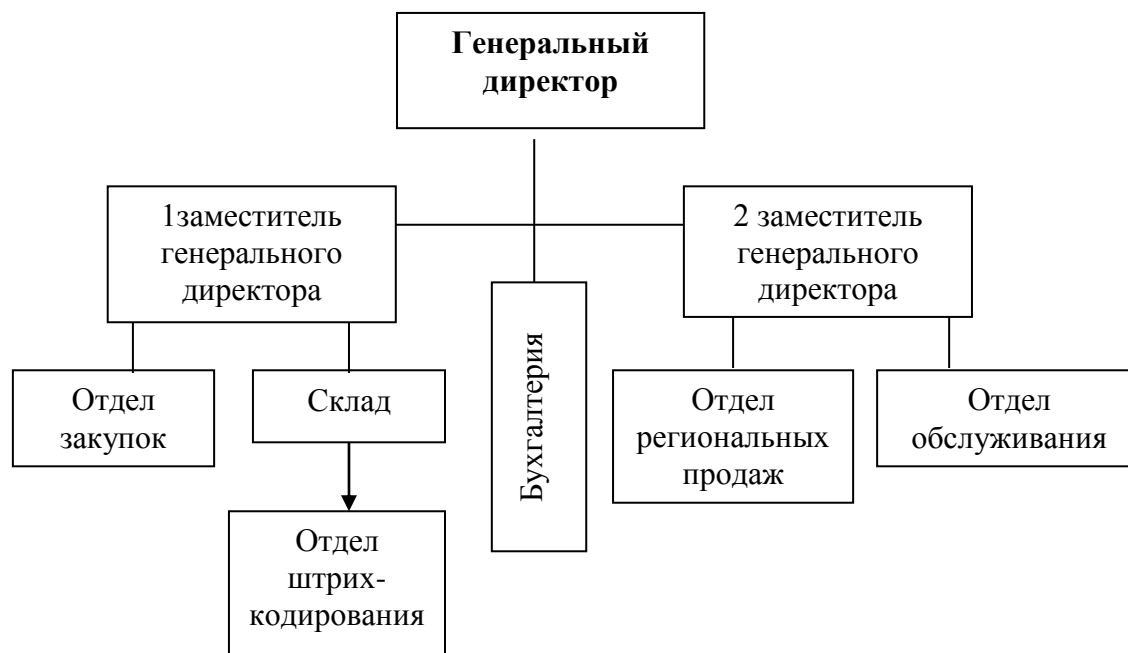


Рис. 12. Организационная структура управления ООО «Строй-Комфорт»

В организации сформирован отдел региональных продаж, имеется большое складское помещение. Отдел продаж контролирует порядок отгрузки товара клиенту (сколько нужно всего отгрузить, сколько уже отгружено, сколько осталось отгрузить). Бухгалтерская служба предприятия представляет собой специальное подразделение, которое ведет бухгалтерский учет и составляет бухгалтерскую и налоговую отчетность.

На конец 2015 года, организация насчитывала в своих рядах 40 сотрудников.

Штатная структура персонала отображена в таблице 5.

Штатная численность персонала ООО «Строй-Комфорт»

Наименование структурного подразделения	Штатная численность (ед.)
Генеральный директор	2
Зам. Генерального директора	2
Бухгалтерия	2
Отдел закупок	4
Отдел региональных продаж	4
Отдел обслуживания	4
Склад	12
Сервисная служба	2
Отдел штрих-кодирования	3
Уборщица	1
Охрана	4
Итого	40

Проанализируем кадровый состав фирмы по возрастным группам, по образованию, по гендерному разделению. Представим данную информацию в виде графиков.

Кадровый состав ООО «Строй-Комфорт» сформирован:
по качественному составу: мужчины - 65%; женщины - 35%;

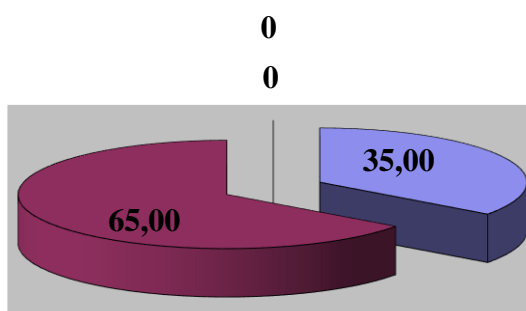


Рис.13. Кадровый состав ООО «Строй-Комфорт» по качественному составу

На рис. 14 представлен график кадрового состава по возрастным группам:

По возрастным группам кадровый состав организации представлен в таблице 6.

Таблица 6

Кадровый состав по возрастным группам

Возрастная группа	Долевая таблица
до 40 лет	- 25,5%
от 41 до 50 лет	- 23,4%
от 51 до 60 лет	- 19,1%
от 61 до 65 лет	- 14,9 %
старше 75 лет	- 17,0 %;

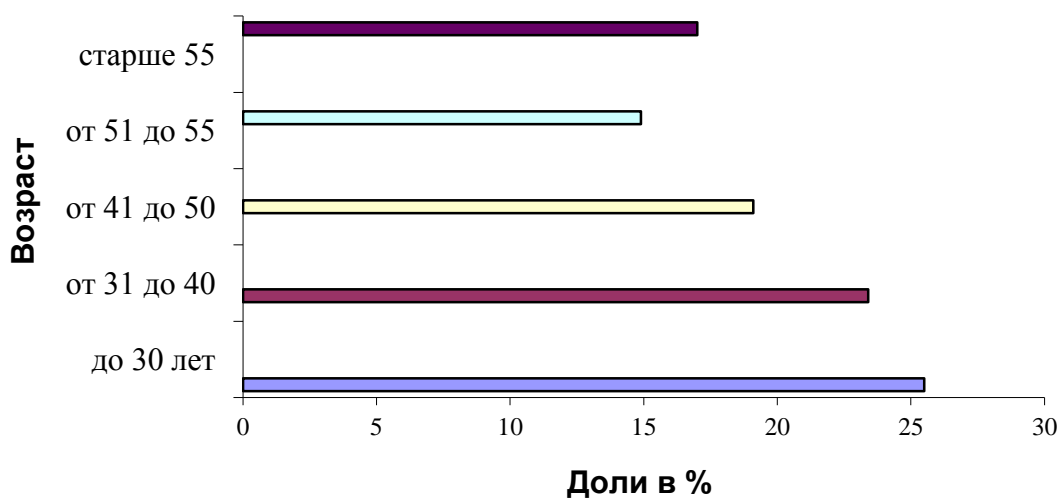


Рис.14. Кадровый состав ООО «Строй-Комфорт» по возрастным группам

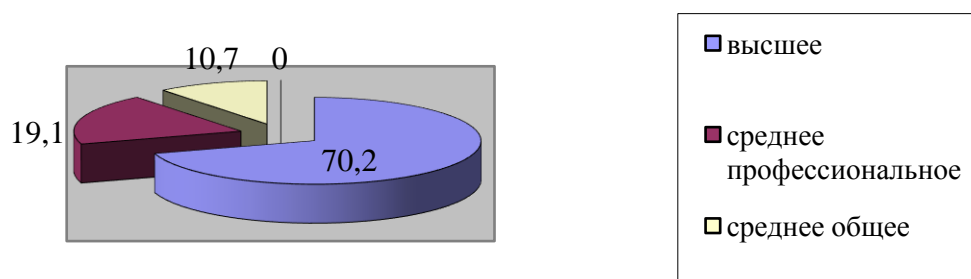
Так же на рис. 15 рассмотрим кадровый состав по уровню образования:

По уровню образования кадровый состав организации представлен в таблице 7.

Таблица 7

Кадровый состав по уровню образования

Уровень образования персонала	Долевая таблица
высшее	- 70,2%
среднее профессиональное	- 19,1%
среднее общее	- 10,7%

**Рис.15. Кадровый состав ООО «Строй-Комфорт» по уровню образования**

Важнейшим фактором эффективной работы ООО является непрерывная переподготовка персонала. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем лучше специалист знает продукцию, предлагаемую ООО, основы маркетинга, основы прямых продаж, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства.

Рассмотрим основные показатели финансового состояния ООО за последние 3 года (таблица 8).

Основные экономические показатели деятельности предприятия

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение (+;-)		Темп изменения, %	
				2013 от 2014	2014 от 2015	2013 от 2014	2014 от 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Товарооборот, тыс.руб.	58852,2	82848,9	114413,8	28996,7	22564,9	153,8	138,1
Численность работников, чел.	34	36	40	2	0	105,88	100,0
Производительность труда, тыс.руб.	1583,9	2601,4	5178,2	717,5	876,8	145,3	138,1
Валовая прибыль:							
сумма, тыс.руб.	19995,7	25571,3	36077,6	5575,6	10506,3	127,9	141,1
уровень, %	37,1	30,9	31,5	-6,2	0,6	-	-
Издержки обращения							
сумма, тыс.руб.	6369,5	8596,1	11248,7	2456,6	2652,6	140,0	130,8
уровень, %	11,4	10,4	9,8	-1,0	-0,6	-	-
Прибыль от продаж							
сумма, тыс.руб.	13876,2	16975,2	8828,9	8839,0	7843,7	122,5	146,3
уровень, %	25,7	20,5	21,7	-5,2	1,2	-	-
Проценты к уплате	156,6	189,3	235,6	32,7	46,3	120,9	124,4
Прочие доходы, тыс.руб.	875	889,3	823,8	-15,7	-35,5	198,1	194,2
Прочие расходы, тыс.руб.	378,1	404,9	440	26,8	35,1	213,8	216,9
сумма, тыс.руб.	14196,5	17240,3	24977,1	3043,8	7736,8	121,4	144,9
уровень, %	26,4	20,8	21,8	-5,6	1,0	-	-
Налог на прибыль и другие аналогичные платежи, тыс.руб.	3407,2	4137,7	5994,5	830,5	1856,8	121,4	144,9
Чистая прибыль							
сумма, тыс.руб.	10789,3	13102,6	18982,6	2813,3	5880,0	127,4	144,9
уровень, %	20,0	15,8	16,6	-4,2	0,8	-	-

Проведя анализ данных, представленных в таблице 8, можно сделать следующие выводы.

Товарооборот предприятия увеличился на 53,8% и составил в 2014 году 82848,9 тыс.руб., также повысился на 38,1% в 2015 году и составил 114413,8 тыс.руб., что на 31564,9 тыс.руб. больше чем товарооборот в 2014 году.

Численность сотрудников, работающих на предприятии, увеличилась в 2014 году на 5,88% и составляет 36 человек, а в 2015 году, если сравнивать с 2014 годом произошло увеличение еще на 4 человека. Таким образом, произошло увеличение производительности труда работников ООО «Строй-Комфорт» за эти два периода. В абсолютном выражении данный показатель возрос в 2014 году на 717,5 тыс.руб., что составляет 45,3 %, а в 2015 году на 876,8 тыс.руб., что составляет 38,1%.

Валовая прибыль предприятия также увеличилась (в относительном выражении), а именно на 27,9% и составляет в 2014 году 25571,3 тыс.руб., а в 2015 году на 41,1% и составила 36077,6 тыс.руб. Это говорит о понижении себестоимости реализуемой продукции. Данная тенденция, прежде всего, связана с повышением эффективности работы отдела закупок. Раньше некоторые товары закупались у крупных оптовых поставщиков, а сейчас напрямую у производителя.

Негативную тенденцию развития имели издержки обращения. В 2014 году они составляли 8596,1 тыс.руб., а уже в 2015 году 11248,7 тыс.руб., что на 2652,6 тыс.руб. или на 30,8% больше. Это связано с увеличением объёмов продаж предприятия.

Прибыль от продаж в 2014 году составила 16975,2 тыс.руб., что на 3119,0 тыс.руб. (или на 22,5%) больше чем показатель предыдущего периода. А в 2015 году составила 24828,9 тыс.руб., что на 7853,7 тыс.руб. (или на 46,3%) больше данного показателя 2014 года. По выше перечисленным данным, можно сказать, что, несмотря на рост издержек обращения предприятие ООО «Строй-Комфорт» стало работать более эффективно.

Как нам известно, ставка налога на прибыль в 2014 и 2015 году была одинакова (а именно 20%). Следовательно, увеличение суммы выплат в бюджет связано лишь с ростом налогооблагаемой базы предприятия, которой

является прибыль до налогообложения фирмы. Данный показатель в 2014 году возрос на 21,4%, а в 2015 году на 44,9%.

Чрезвычайных доходов и расходов в период с 2013 по 2015 год у предприятия не было. Следовательно, сумма прибыли от деятельности предприятия и его чистая прибыль совпадают. Чистая прибыль ООО «Строй-Комфорт» в 2014 году увеличилась на 2313,3 тыс.руб., что в относительном выражении соответствует 21,4 %, а в 2015 году на 5880,0 тыс.руб., что в относительном выражении соответствует 44,9%.

Можно сделать вывод, что предприятие ООО «Строй-Комфорт» за рассматриваемые периоды развивалось положительно и его деятельность имеет высокую степень эффективности. Проведём анализ состава основных фондов за анализируемые периоды (таблица 9).

Таблица 9

Анализ состава основных фондов, тыс. руб.

Основные фонды	2013	2014	2015	Отклонение(+;-)		Темп изменения, %	
				2013 от 2014	2014 от 2015	2013 от 2014	2014 от 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания, сооружения, тыс.руб.	905,6	927,8	952,5	32,2	14,7	103,5	101,6
Торгово-технологическое оборудование, тыс.руб.	982,4	1024,5	1076,2	42,1	51,7	904,3	204,3
Транспортные средства, тыс.руб.	095,4	185,4	3214,6	90,0	29,2	508,2	102,5
Вычислительная техника, тыс.руб.	718,6	758,4	698,6	3,8	40,2	105,5	105,3
Прочие основные фонды, тыс.руб.	255,6	247,2	320,4	-8,4	73,2	96,7	129,6
Итого:	3957,6	4153,3	4362,3	195,7	209,0	104,9	105,0

За анализируемый период в составе основных фондов исследуемого предприятия ООО «Строй-Комфорт» произошли следующие изменения:

а) в абсолютном выражении статья здания и сооружения в 2014 году повысилась на 32,2 тыс.руб., а в 2015 году уменьшилась на 14,7 тыс.руб. и

				2014	2015	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Запасы, тыс.руб.	4836,1	4935,2	4987,5	99,1	52,3	102,0	101,0
Денежные средства, тыс.руб.	5121,3	5299,3	5364,3	178,0	65,0	103,5	101,2
Прочие активы, тыс.руб.	523,4	584,6	590,2	61,2	5,6	111,7	100,9
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	863,9	951,6	1002,1	87,7	50,5	110,1	105,3
Итого:	11344,7	11770,7	11944,1	426,0	173,4	103,8	101,5

За анализируемый период в составе оборотных средств торгового предприятия ООО «Строй-Комфорт» произошли следующие изменения:

а) удельный вес запасов предприятия, так же как и денежных средств незначительно снизился, а именно в 2014 году на 0,7% и 0,1% соответственно, и в 2015 году на 0,2% и 0,1% соответственно.

б) удельный вес таких статей оборотных средств предприятия, как дебиторская задолженность и прочие активы несколько увеличился, а именно в 2014 году на 0,5% и 0,3% соответственно.

в) во всех периодах наиболее ёмкой статьёй оборотных средств являются денежные средства 45,1%; 45,0% и 44,9% соответственно.

г) наибольшее изменение в относительном выражении за анализируемые периоды произошло по статье прочие активы. Темп изменения по данной статье оборотных средств предприятия ООО «Строй-Комфорт» в 2014 году составил 11,7%, а в 2015 году 0,9%.

В целом, по результатам данного анализа, можно сказать, что предприятие торговли ООО «Строй-Комфорт» за рассматриваемые периоды развивалось положительно и его деятельность имеет достаточно высокую степень эффективности для небольшой развивающейся фирмы.

Результаты проведенного SWOT-анализа представлены в таблице 11.

Таблица 11

SWOT-анализ ООО «Строй-Комфорт»

	Опасности	Возможности

	<p>Финансовые потери, а в случае потери крупного клиента, значительные; возможно, уменьшение з/платы сотрудников или сокращение штата. Падение репутации предприятия. Потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой доли рынка. Срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиентов, падение авторитета фирмы, поиск нового поставщика.</p>	<p>Дополнительный рынок сбыта, дополнительный источник поступления финансовых средств. Увеличение занимаемой доли рынка, появление новых клиентов. Улучшение деловых отношений, рассмотрение и, если возможно, решение существующей проблемы; иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы.</p>
Сильные стороны	<p>Снижение стоимости продукции, расширение предприятия и увеличение объемов производства</p>	<p>Постараться упрочить свои позиции на данной нише рынка. При очень бедственном положении конкурента, предложить ему объединиться для устранения других конкурентов.</p>
Слабые стороны	<p>Повышение стоимости продукции. Попытка получения налоговых льгот.</p>	<p>Всевозможные меры для удержания клиента: скидки, дополнительные услуги. Поиск альтернативных решений проблемы с клиентом</p>

Вывод: практически любая угроза ведет за собой цепь негативных факторов, конечным звеном которой всегда являются финансовые убытки, а вслед за этим и, возможно, падение репутации предприятия. И наоборот, любая возможность дает ООО «Строй-Комфорт» шанс упрочить свое место на рынке, а также, при возможности, продвигаться дальше. (В бальной системе SWOT – анализ представлен в приложении 1). В приложении 2 представлен PEST-анализ для ООО «Строй-Комфорт».

Расчет конкурентоспособности представлен в таблице 12.

Таблица 12

Расчет конкурентоспособности

Параметры	Весомость параметров (а)*	ООО «Строй-Комфорт»		ООО "Строительное управление"		ООО «Строй-Стимул»	
		р	а*р	р	а*р	р	а*р
Качество	0,2	0,7	0,14	0,9	0,18	0,5	0,1
Время исполнения заказов	0,15	0,6	0,09	0,7	0,105	0,4	0,06
Дополнительные услуги	0,15	0,6	0,09	0,9	0,135	0,4	0,06
Индивидуальный подход	0,2	0,5	0,1	0,6	0,12	0,3	0,06
Уровень обслуживания	0,1	0,7	0,07	0,6	0,06	0,6	0,06
Уровень цены	0,1	0,9	0,09	0,2	0,02	0,2	0,02
Реклама	0,05	0,5	0,025	0,2	0,01	0,2	0,01
Репутация	0,05	0,08	0,004	0,4	0,02	0,1	0,005
Сумма а*р (коэффициент конкурентоспособности)	E=1,00	4,58	0,609	4,5	0,65	2,7	0,375

На основании расчетов, приведенных в таблице 12, можно утверждать, что наибольший балл получена ООО «Строй-Комфорт», у ООО «Строительное управление» суммарный балл составляет 4,5, а ООО «Строй-Стимул» только 2,7. Расчеты показывают высокий уровень конкурентоспособности ООО «Строй-Комфорт».

В рамках системы маркетингового планирования на ООО «Строй-Комфорт» разрабатывают перспективные и годовые планы для каждого из конкретных производств, перед которыми уже поставлены задачи стратегического планирования.

Последним этапом маркетинговой работы является система маркетингового контроля. Так как при осуществлении маркетинговой программы возникает множество неожиданностей, отдел маркетинга ведет постоянный контроль над их выполнением. Системы маркетингового контроля необходимы для того, чтобы быть уверенным в эффективности деятельности фирмы.

2.2. Исследование системы оценки персонала организации

Проведем исследование системы оценки персонала в ООО «Строй-Комфорт» по каждому из элементов: содержание оценки, методы, процедуры оценки. Элементы системы оценки персонала представлены в главе 1 рисунок 1.

Проанализируем, в чем состоит содержание оценки персонала ООО «Строй-Комфорт». Для определения эффективности управленческого воздействия нужно оценить профессиональные и личностные качества сотрудников, уровень квалификации работников, сложность выполняемых работ, результаты труда и дать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников.

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих: а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями; б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; в) конкретные результаты его деятельности. Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личностных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С). Комплексная оценка (Д) определяется по формуле (1):

(1)

$$Д = ПК + РС$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения:

- 1- характер работ, составляющих содержание труда;
- 2- разнообразие (комплексность) работ;
- 3- самостоятельность выполнения работ;
- 4- масштаб руководства;

5- сложность руководства;

6- дополнительная ответственность.

При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

Профессиональные и личностные качества сотрудников характеризуют уровни признаков, которые представлены в таблице 13.

Таблица 13

Профессиональные и личностные качества по уровням признаков

	1	2	3	4	5	6
Бурменская Наталья Валентиновна - начальник отдела закупок	1	1,25	1	1	0,75	1
Афиногентов Петр Николаевич-на- чальник отдела обслуживания	1,25	1	1	1	0,75	1,25
Заводчиков Алексей Александров- вич - начальник отдела региональ- ных продаж	1,25	1,25	1	1,25	1	1,25
Столярова Светлана Владимировна - менеджер отдела закупок	1	0,75	1	1	0,75	1
Приезжева Ирина Николаевна – менеджер отдела региональных продаж	0,75	0,75	1	1	0,75	1
Майорова Ольга Владимировна– менеджер отдела региональных продаж	0,75	0,75	1	1	0,75	1
Кулясова Наталья Ивановна - кла- довщик	1	1	1,25	1,25	1	1
Жиров Андрей Николаевич – ме- неджер отдела обслуживания	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,75

Номера столбцов соответствуют признакам, которые представлены в мето-
дике. В соответствии с ними для каждого сотрудника определяются
оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их
удельную значимость и считается сумма этих оценок (П). (Таблица 14).

Таблица 14

Оценки, соответствующие уровням проявления признаков сотрудников

	1	2	3	4	5	6	Общая оценка (П)
Бурменская Н.В.	0,34	0,21	0,12	0,1	0,07	0,17	1,01
Афиногентов П.Н.	0,42	0,17	0,12	0,1	0,07	0,21	1,09
Заводчиков А.А.	0,42	0,21	0,12	0,21	0,1	0,21	1,27
Столярова С.В.	0,34	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,93
Приезжева И.Н.	0,25	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,84
Майорова О.В,	0,25	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,84
Кулясова Н.И.	0,34	0,17	0,15	0,12	0,1	0,17	1,05
Жиров А.Н.	0,25	0,13	0,09	0,1	0,07	0,13	0,77

Расчет уровня квалификации (К) осуществлен согласно методике и представлен в таблице 15. Также в этой таблице показана оценка сложности выполняемых работ (С), значения которой уже установлены. При этом учитывается, что все сотрудники имеют высшее образование.

Таблица 15

Уровень квалификации сотрудников

	Уровень квалификации (К)	Значение оценки сложности (С)
Бурменская Н.В.	$(2+0,25)/3=0,75$	1
Афиногентов П.Н.	$(2+0,75)/3=0,92$	0,89
Заводчиков А.А.	$(2+0,75)/3=0,92$	0,89
Столярова С.В.	$(2+0,5)/3=0,83$	0,8
Приезжева И.Н.	$(2+0,25)/3=0,75$	0,8
Майорова О.В,	$(2+0,25)/3=0,75$	0,8
Кулясова Н.И.	$(2+0,75)/3=0,92$	0,8
Жиров А.Н.	$(2+0,25)/3=0,75$	0,8

Для оценки уровня квалификации работников принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

Для оценки по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным). Результативность труда сотрудников (Р) характеризуют уровни признаков, которые представлены в таблице 16.

Оценка сложности выполняемых работ сотрудников

	Менее сложные	Сложные	Более сложные
Бурменская Н.В.	1	1	1
Афиногентов П.Н.	1,25	1	1
Заводчиков А.А.	1,25	1	1
Столярова С.В.	1	1	1
Приезжева И.Н.	1	0,75	1
Майорова О.В,	1	1	0,75
Кулясова Н.И.	1	1	1
Жиров А.Н.	1	0,75	0,75

В соответствии с ними для каждого сотрудника определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость и считается сумма этих оценок (P). (Таблица 17)

Таблица 17

Оценки, соответствующие уровням проявления признаков

	1	2	3	Общая оценка (P)
Бурменская Н.В.	0,3	0,4	0,3	1
Афиногентов П.Н.	0,375	0,4	0,3	1,075
Заводчиков А.А.	0,375	0,4	0,3	1,075
Столярова С.В.	0,3	0,4	0,3	1
Приезжева И.Н.	0,3	0,3	0,3	0,9
Майорова О.В,	0,3	0,4	0,225	0,925
Кулясова Н.И.	0,3	0,4	0,3	1
Жиров А.Н.	0,3	0,3	0,225	0,825

В таблице 17 показаны оценки, соответствующие уровням проявления признаков:

- 1- количество выполненных плановых и внеплановых работ;
- 2- качество выполненных заданий;
- 3- соблюдение сроков выполнения работ.

В отдельном столбце указана общая сумма оценок по каждому сотруднику. Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в

виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов.

Комплексная оценка результатов труда (Д) каждого сотрудника получается на основе учёта всех рассмотренных выше показателей оценки и представлена в таблице 18.

Таблица 18

Комплексная оценка результатов труда (Д) сотрудников

	П	К	Р	С	К=ПК+РС
Бурменская Н.В.	1,01	0,75	1	1	3,76
Афиногентов П.Н.	1,09	0,92	1,075	0,89	3,975
Заводчиков А.А.	1,18	0,92	1,075	0,89	4,065
Столярова С.В.	0,93	0,83	1	0,8	3,56
Приезжева И.Н.	0,84	0,75	0,9	0,8	3,29
Майорова О.В.	0,84	0,75	0,925	0,8	3,315
Кулясова Н.И.	1,05	0,92	1	0,8	3,77
Жиров А.Н.	0,77	0,75	0,825	0,8	3,145

По итогам комплексной оценки можно сделать вывод, что Заводчиков А.А., являясь начальником отдела, имеет самую высокую оценку деятельности, т. к. имеет большой стаж работы. На втором месте находится Афиногентов П.Н., набравший 3,975, что на 0,09 меньше лучшего результата. Эта разница проявилась в более низких оценках профессиональных и личностных качествах, что связано с меньшей способностью работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической подготовки. На это влияет консервативные взгляды на принятие управленческих решений. Ведущие специалисты, проработавшие менее 5 лет, нуждаются в повышении квалификации. Их оценка варьируется от 1,2 до 1,5. Данные цифры обусловлены отсутствием у молодых специалистов опыта работы и нехваткой обучения, а у сотрудников старших возрастов незнанием современного маркетинга.

Одним из важнейших **методов оценки персонала** является **аттестация**. Аттестация персонала в ООО «Строй-Комфорт» проводится в качестве деловой оценки персонала. Она проходит раз в год и проводится лично генераль-

ным директором. Последняя аттестация проводилась в марте 2015 года. Аттестации подлежали 17 человек.

В организации имеется Положение о проведении аттестации персонала [1.1.7.], в котором предусмотрены следующие этапы проведения аттестации: подготовительная, проведение оценки своей работы самого сотрудника, проведение собеседования с генеральным директором и формирование рекомендаций по результатам аттестации.

За месяц до начала осуществления аттестации издается приказ о её проведении, утверждается состав аттестационной комиссии, в состав которой входят генеральный директор и 2 специалиста по кадрам из холдинга, подготавливаются аттестационные листы. Сотрудников ООО информируется о сроках (о проведении аттестации было сообщено за 2 месяца до её начала, а о месте и точном времени – за 1 день), целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

В ООО проведение аттестации осуществлялось на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых за 2 месяца, а документы, на аттестуемых, были представлены в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Вопросы для аттестации составляются совместно генеральным директором и главным бухгалтером.

Стадия процедуры аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии. К генеральному директору приглашаются аттестуемые и их непосредственный руководитель, где рассматриваются материалы, заслушиваются аттестуемые и их руководитель, обсуждаются материалы аттестации, формируются заключения и рекомендации по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения

работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;

- не соответствует занимаемой должности.

Результаты оценки деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и предложения аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист (Приложение 3). Последняя аттестация показала, что все работники соответствуют занимаемой должности. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется начальником отдела и начальником отдела кадров. Аттестуемый, знакомится с содержанием листа за две недели до начала аттестации. На аттестацию явка была стопроцентная.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и были сообщаются аттестуемым непосредственно после голосования.

Вопросы, предложенные сотрудникам ООО включают в себя: перечень нормативно – правовых документов регламентирующих работу по должности, знание ассортимента предлагаемой продукции, вопросы связанные с трудовой дисциплиной, пожелания по размеру заработной платы.

В оценочные листы не входят вопросы о профессиональной компетентности, в них отражены только функциональные обязанности работников. При этом такие показатели как качество работы, умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей, интенсивность труда, своевременность выполнения должностных обязанностей, умение работы с документами не были применены при аттестации, что является важным недостатком процедуры в данном ООО, так как оценивается не все аспекты деятельности сотрудников.

Отрицательным моментом в ходе проведения аттестации является, что руководитель организации, совместно со специалистами, присланными из холдинга, выслушивают личную субъективную оценку непосредственного руководителя о работнике, которая к его рабочим качествам не относится, а иногда и не подтверждена (например, «был женат несколько раз», «разбросал детей по всей области», «прошлый раз ру-

гала руководство», «тайный алкоголик», «болтает постоянно, сплетни разносит» и т.п.).

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписывается председателем и секретарем комиссии. Документ заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания.

Предложения и рекомендации формируются на основе оценок деятельности аттестуемого, мнений каждого члена комиссии и самого аттестуемого, сравнений материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений.

Особое внимание было обращено на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия при необходимости дает рекомендации для продвижения, аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для снижения или увеличения размера заработной платы работникам ООО.

Генеральный директор ООО с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников.

Для того чтобы оценить организацию аттестации, используем методику непосредственной количественной оценки. Данный выбор обусловлен тем, что на её основе можно определить значение показателя, измеряемого количественно и сравнить их по предпочтительности. Сначала сформирована экспертная группа из сотрудников ООО, включающая 5 человек (2 заместителя и 3 специалиста). Такое количество работников оптимально и дает более точную оценку. Затем установлены параметры, влияющие на конечный результат, и разработана анкета.

Экспертным путем сотрудники ООО определяют важность параметра, где каждому критерию присваиваются баллы от 0 до 10. Используя метод ранжирования по предпочтительности оцениваемых альтернатив определим важность параметра в баллах. Полученные результаты сведены в таблицу 19.

Таблица 19

Результаты экспертного опроса

Параметры	Эксперт № 1	Эксперт № 2	Эксперт № 3	Эксперт № 4	Эксперт № 5	Б _{ij}	"Вес" параметра	Ранг параметра
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оценка реальных результатов	9/0,15	9/0,15	10/0,15	7/0,12	9/0,15	1,07	20%	1
Организация аттестации	10/0,17	8/0,13	9/0,13	9/0,16	9/0,15	0,74	14%	4
Документационное обеспечение	8/0,14	9/0,15	10/0,15	7/0,12	8/0,14	0,7	13%	5
Осознание ожидаемых результатов	6/0,1	9/0,15	10/0,15	7/0,12	7/0,12	0,64	12%	7
Анализ самооценки сотрудника	10/0,17	9/0,15	10/0,15	9/0,16	9/0,15	0,78	14%	2
Оценка навыков и знаний	9/0,15	9/0,15	10/0,15	9/0,16	9/0,15	0,76	14%	3
Обратная связь	7/0,12	8/0,13	8/0,15	9/0,16	8/0,14	0,7	13%	6
ΣБ _{ij}	59	61	67	57	59	5,39		

Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, показали, что веса требований, вошедших в анкету, расположены в диапазоне от 12% до 20%, что говорит о высоком качестве составления анкеты и уровне экспертов. Наиболее важным критерием в процедуре аттестации для сотрудников является оценка реальных результатов, которые сотруднику удалось достичь за отчетный период (20 %), что характерно для большинства учреждений. Примерно на одном уровне находятся организация аттестации, анализ самооценки сотрудника и оценка навыков и знаний, обусловленных данным рабочем местом, общеорганизационных ценностей (14 %). Важность данных

критериев значительно ниже, чем у первого на 6 %. Это связано с их недооцениванием и неэффективной расстановкой приоритетов руководства ООО и при организации аттестации. По 13 % получили документационное обеспечение и обратная связь, что является менее важным для экспертов. Низкие оценки предпочтительности этих критериев свидетельствует о невысоком уровне документационного обеспечения и непродуманном механизме обратной связи администрации ООО (холдинга) с сотрудниками ООО, что является проблемным местом при организации аттестации. Так как именно неналаженное взаимодействие двух сторон и привело к непониманию проведения аттестации и ожидаемых результатов (12 %).

Проведем исследование **процедуры оценки** сотрудников ООО «СтройКомфорт». Место проведения аттестации – кабинет генерального директора. Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем ООО по представлению руководителя управления по персоналу ООО «АТН-Холдинг».

Возглавляет аттестационную комиссию председатель - генеральный директор ООО. Заместителем председателя комиссии является один из представителей холдинга, секретарем комиссии является второй представитель холдинга, который занимается подготовкой аттестационных листов. Аттестационная комиссия работает без отрыва от исполнения основных должностных обязанностей, по совместительству.

Документация процедуры аттестации не систематизирована и не представлена в электронном варианте, что затрудняет её изучение и анализ.

Таким образом, с помощью методики непосредственной количественной оценки было выяснено, что сотрудники, не осознают всей сложности, как самой процедуры аттестации, так и конечного результата. В настоящее время единственным для них результатом аттестации персонала является продолжение работы на своем рабочем месте без всяких рекомендаций по улучшению эффективности их управленческой деятельности. Это связано, во – первых, с нехваткой знаний в сфере управления персоналом и, во - вторых, со

сложившей традицией работать для «галочки». В результате оценки служащих реальных изменений, как в кадровом составе, так и в уровне знаний не произошло, поэтому необходимо предпринять меры по улучшению взаимодействия руководства ООО и сотрудников, для того чтобы персоналу была ясна процедура аттестации, её цель, результаты в современных условиях.

Анализируя процесс проведения аттестации персонала в ООО «Строй-Комфорт» выявлены следующие недостатки:

1. Несмотря на утвержденное Положение об аттестации сотрудники предприятия не ознакомлены.

2. Процесс аттестации больше спонтанный, чем закономерный.

3. Кроме того, организация аттестации не находится на современном уровне, так как отсутствуют электронные версии документов.

4. Сведения, отраженные в оценочном листе довольно узки и не дают полного представления о деятельности сотрудника, количество параметров ограничено.

5. При представлении работника непосредственным руководителем используется субъективное (иногда очень негативное, неподтвержденное) мнение.

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что в ООО «Строй-Комфорт» применяется такой метод оценки персонала, как аттестация.

Аттестация персонала в ООО «Строй-Комфорт» проводится в качестве деловой оценки персонала. Она проходит раз в год и проводится лично генеральным директором.

Положительным моментом в системе оценки персонала является то, что:

- 1) проводится аттестация персонала.

Основным недостатком оценки персонала ООО «Строй-Комфорт» является то, что:

- 1) применяется лишь один метод – метод аттестации;
- 2) не применяется комплексный подход к оценке персонала и метод оценки с помощью компетенций;
- 3) не используются современные технологии оценки персонала, которые учитывают не только профессиональные знания, умения и навыки, но и психологические характеристики личности.

Во второй главе дипломного проекта проведено исследование системы оценки персонала на примере ООО «Строй-Комфорт». Представлена краткая характеристика компании ООО «Строй-Комфорт», рассмотрены направления ее деятельности, организационная структура, а также проведен анализ системы оценки персонала организации по элементам: содержание оценки, методы, процедуры оценки.

Исходя из недостатков, выявленных во второй главе, в третьей главе дипломного проекта предложена программа внедрения метода компетенций в систему оценки персонала ООО «Строй-Комфорт», тем самым у организации появятся возможности нейтрализовать слабые стороны в управлении персоналом.

3. Внедрение в практику ООО «Строй-Комфорт» современных инструментов и методов оценки персонала

3.1. Разработка программы внедрения современных инструментов и методов в систему оценки персонала организации

В рамках исследования, проведенного во второй главе метода аттестации, были выявлены недостатки в оценке персонала ООО «Строй-Комфорт», потому что сотрудники, не осознают всей сложности, как самой процедуры аттестации, так и конечного результата. В настоящее время единственным для них результатом аттестации персонала является продолжение работы на своем рабочем месте без всяких рекомендаций по улучшению эффективности их управленческой деятельности. Это связано, во - первых, с нехваткой знаний в сфере управления персоналом и, во - вторых, со сложившей традицией работать для «галочки». Наглядно представим их на рисунке 16.

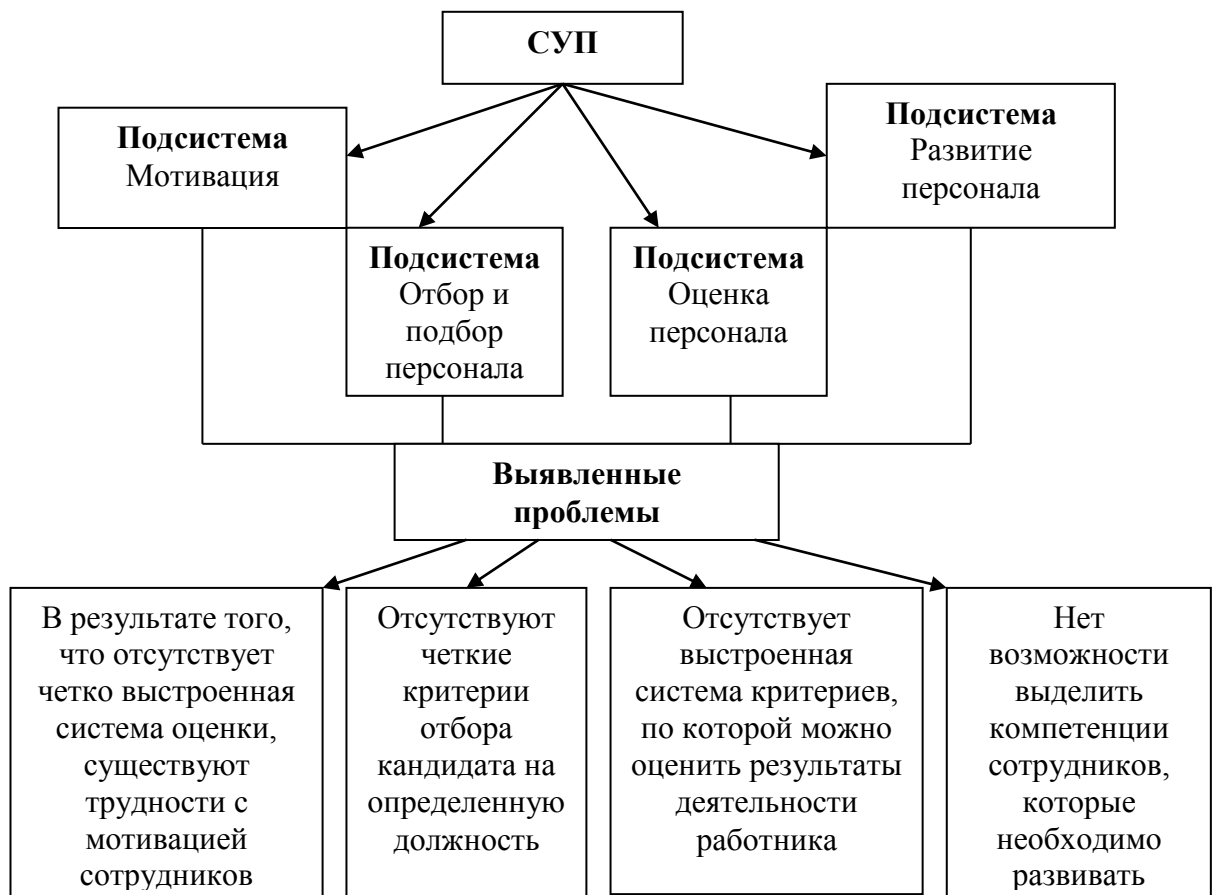


Рис.16. Проблемы, выявленные в результате исследования системы управления персоналом ООО «Строй-Комфорт»

В результате такой диагностики были выявлены проблемы, касающиеся ряда подсистем, таких как отбор персонала, развитие персонала, мотивация и оценка персонала.

В рамках третьей главы будет внедрен метод компетенций в систему оценки персонала ООО «Строй-Комфорт».

Оценка сотрудника организации будет проводиться для того, чтобы:

- выяснить, соответствует ли квалификация сотрудника занимаемой должности;
- принять обоснованные и взвешенные решения по установлению для сотрудника оклада;
- подготовить планы развития для ключевых специалистов и менеджеров компании;
- мотивировать сотрудника и руководителей к организационным и профессиональным изменениям, повышению эффективности деятельности.

И в дальнейшем разработанные модели компетенций можно будет использовать при подборе новых сотрудников.

В рамках дипломного проекта остановимся на создании модели компетенций для менеджеров компании, которая позволит устранить вышеуказанные недостатки в системе управления персоналом.

Процесс построения модели компетенций для менеджеров ООО «Строй-Комфорт» будет происходить в несколько этапов, схематично представим эти этапы на рисунке 17.

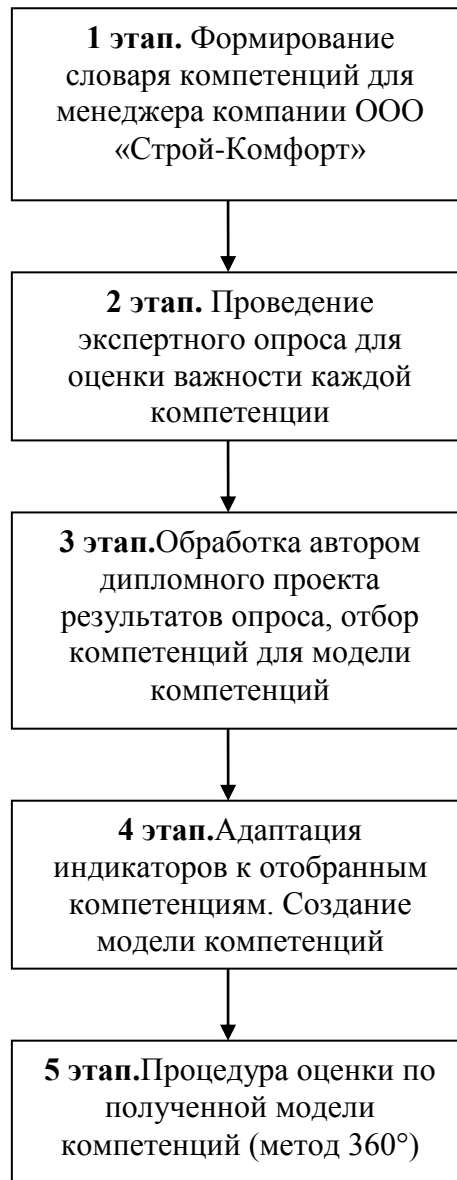


Рис.17. Процесс создания модели компетенций для менеджеров компании ООО «Строй-Комфорт»

Подробно опишем ниже каждый этап формирования модели компетенций.

1) Формирование словаря компетенций. Базой источников для формирования такого словаря послужили внутренние кадровые документы ООО «Строй-Комфорт», в частности должностные инструкции менеджеров, а также опубликованные научные работы включавшие в себя списки готовых компетенций для менеджеров (автором дипломного проекта, взят за основу

универсальный словарь компетенций для менеджеров, предлагаемых Л. С. Спенсерами [2.21., с. 384].

Выдержки из должностной инструкции менеджера ООО «Строй-Комфорт» приведены в Приложении 4 к дипломному проекту, на основании должностных обязанностей автором они были переформулированы как компетенции руководителя, которые в свою очередь были взяты из уже сформированного набора Спенсеров.

Процесс работы с должностными обязанностями менеджеров, руководителя ООО «Строй-Комфорт» и их переформулирование в компетенции выглядит следующим образом:

1) Выдержка из должностной инструкции №1 *«Контролирует реализацию оперативных и среднесрочных планов представительства, направленных на организацию сбыта продукции в установленные сроки, в количестве и ассортименте, предусмотренном планом продаж»* необходимые компетенции **«Место контроля»**, **«Решение проблем»**.

На пути достижения плановой величины, руководитель, должен четко установить точки контроля и на них отслеживать насколько четко его команда идет по заданной траектории, какого рода отклонения в этой точке, а самое главное, насколько точно он как руководитель контролирует ситуацию и может на нее влиять. Это компетенция **«Место контроля»**.

Если же в контрольной точке имеет место отклонение от заданной траектории, есть проблемы качества, нарушение сроков, то здесь руководителю необходима компетенция **«Решение проблем»** – способность находить и принимать эффективные решения, направленные на устранение имеющихся проблем и предотвращение появления новых проблем.

2) Выдержка из должностной инструкции №2 *«Осуществляет мероприятия по созданию благоприятных условий труда, улучшению психологического климата в компании, рациональному использованию рабочего времени»*:

- компетенция **«Развитие других»**;

- «Межличностное понимание»;
- «Управление временем».

Подобным образом, были проанализированы все пункты должностной инструкции менеджера и на основании данной инструкции были отобраны 20 основных компетенций:

- передача обратной связи;
- уверенность в себе;
- самоконтроль;
- мотивация работников, вознаграждение эффективной работы;
- организация сотрудничества;
- концентрация;
- развитие других;
- навыки делового общения;
- делегирование полномочий;
- профессиональная область знаний;
- определение и постановка целей (задач);
- межличностное понимание (эмпатия);
- управление временем (личная организованность);
- решение проблем;
- принятие решений;
- место контроля;
- ориентация на саморазвитие;
- директивность (утвердительность);
- гибкость;
- аналитические способности.

Сформируем для этих двадцати компетенций словарь (Приложение 5).

Словарь сформирован: выбраны 20 компетенций, которые на наш взгляд являются наиболее подходящими для менеджера, дано описание этих компетенций, далее мы переходим к следующему этапу.

2) Проведение экспертного опроса для оценки важности каждой компетенции.

Сформируем состав экспертной группы, которая будет оценивать выбранные компетенции по степени их важности.

В качестве экспертов были выбраны 6 человек:

- генеральный директор (1 чел.);
- руководитель отдела региональных продаж (1 чел.);
- заместитель генерального директора (2 чел.);
- приглашенный эксперт в области кадров (1 чел.);
- профессиональный психолог (1 чел.).

Каждому эксперту были предложены 20 компетенций из приложения 5 к дипломному проекту, и было предложено оценить степень их важности по 10 бальной шкале.

Бланк для оценки компетенций, который был выдан каждому эксперту выглядел следующим образом (в таблице 20 приведем выдержку из него).

Эксперты в количестве 6 человек оценили важность компетенции, хотелось бы отметить, что оценки каждой компетенции среди экспертов сильно не варьировались (коэффициент вариации показал данное утверждение).

Таблица 20

Выдержка из бланка для оценки компетенций экспертами ООО «Строй-Комфорт»

№ п/п	Компетенция	Описание компетенции	Степень важности
1.	Принятие решений	способность оперативно принимать обоснованные, правильные решения, способствующие выполнению поставленных задач и достижению желаемого результата.	От 0 до 10
2.	Гибкость	это способность адаптироваться и эффективно работать в разнообразных ситуациях, с отдельными людьми или группами. Способность понимать и ценить различные точки зрения на проблему, принимать изменения.	От 0 до 10

...
20.	Передача обратной связи	способность и готовность руководителя сообщать подчиненным оценку выполнения ими работы, их производительности, а также поведения, связанного с выполнением работы.	От 0 до 10

Следующим этапом выведена средняя оценка по каждой компетенции, путем вычисления простого среднего арифметического из результатов ответа. Так, например, по первой компетенции «Гибкость» варианты ответов экспертов были следующие (таблица 21).

Таблица 21

Результаты оценки важности компетенции «Гибкость» экспертами

№ комп.	1	2	3	4	5	6
1. Гибкость	7	8	7	7	8	6
Средняя величина 7,1						

3) **Обработка автором результатов опроса, отбор компетенций для модели.** Таким образом, в таблице 22 приведены результаты обработанных ответов экспертов (то есть выведенный средний балл по каждой компетенции).

Таблица 22

Результаты оценки важности компетенций экспертами ООО «Строй-Комфорт»

№ п/п	Компетенция	Средний балл
1.	Принятие решений	9,6
2.	Гибкость	9,3
3	Директивность (утвердительность)	9,1
4.	Ориентация на саморазвитие	9,2
5.	Место контроля	9,6
6.	Аналитические способности	8,8
7.	Решение проблем	8,7
8.	Управление временем (личная организованность)	7,3
9.	Межличностное понимание (эмпатия)	9,6
10.	Определение и постановка целей (задач)	9,4
11.	Профессиональная область знаний	9,3

12.	Делегирование полномочий	7,6
13.	Навыки делового общения	9,7
14.	Развитие других	9,4
15.	Концентрация(сосредоточенность)	7,8
16.	Организация сотрудничества	8,9
17.	Мотивация работников, вознаграждение эффективной работы	9,4
18.	Самоконтроль	8,7
19.	Уверенность в себе	9,3
20.	Передача обратной связи	8,3

Таким образом, 20 компетенций, выбранных для менеджеров, распределились следующим образом (рисунок 18).

Из 20 компетенций, определенных автором, отберем **12** по критерию наивысший средний балл, присвоенный экспертами.

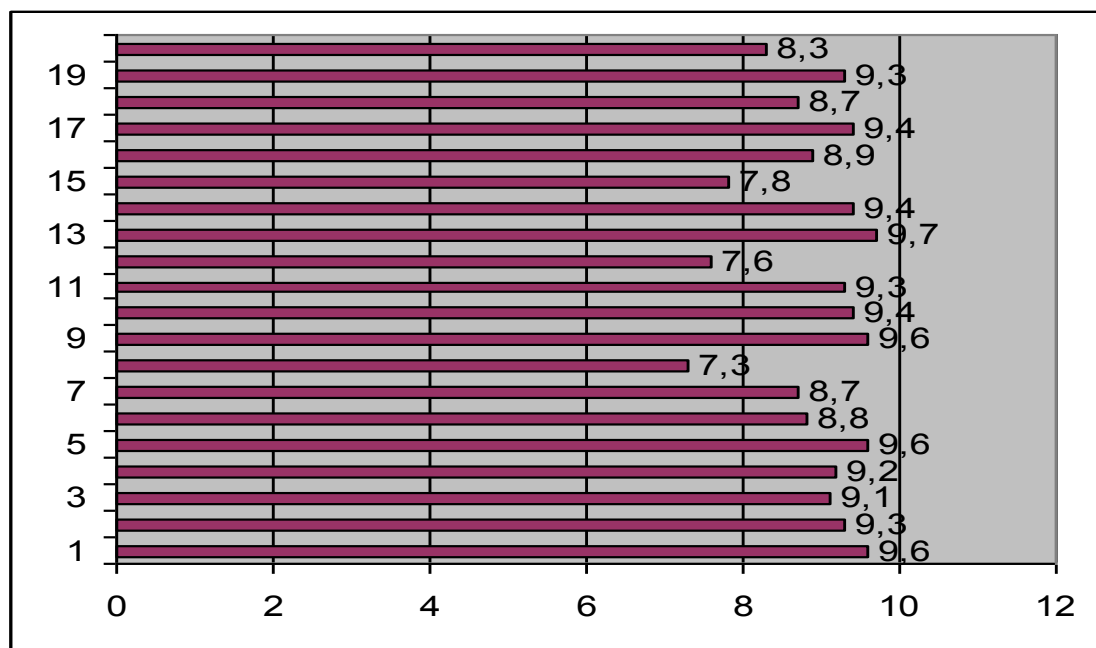


Рис.18. Распределение компетенций менеджеров по степени важности

Выбранные компетенции для менеджера следующие:

- межличностное понимание,
- определение и постановка задач,
- навыки делового общения,
- аналитические способности,
- гибкость-умение приспосабливаться,

- развитие других,
- профессиональная область знания,
- место контроля (это и самоконтроль и контроль подчиненных а также рабочего процесса),
- мотивация работников,
- ориентация на саморазвитие,
- директивность (требует исполнение),
- уверенность в себе.

Из этих компетенций будет состоять наша модель.

4) Адаптация индикаторов к отобранным компетенциям. Создание модели. На данном этапе проведем адаптацию индикаторов к компетенциям. К каждой компетенции прикрепим 3 индикатора.

Отобранные индикаторы были взяты из различных словарей компетенций [2.12, 2.13, 2.16] и прикреплены к 12 компетенциям, которые экспертным путем были установлены для менеджеров ООО «Строй-Комфорт».

Также хотелось бы отметить, что 12 компетенций для модели необходимо распределить по кластерам. Этим кластера два: управленческий кластер и личностный кластер.

Присвоив, таким образом, к каждой компетенции три индикатора и распределив их по кластерам, получим модель компетенций, которая будет приведена в Приложении 6. В таблице 23 будет приведен лишь фрагмент модели.

Данная компетенция «Гибкость» относится к кластеру личностному, к ней прикреплены три основных индикатора, по которым можно будет в дальнейшем данную компетенцию оценить.

И последним этапом (рисунок 16) будет **5 этап «Процедура оценки по полученной модели компетенций (метод 360°)»**. Для этого будет создана анкета с 36 вопросами (по 12 компетенциям 3 вопроса, ориентированных на индикаторы). Анкета приведена в Приложении 7.

Фрагмент модели компетенций для менеджеров ООО «Строй-Комфорт»

Компетенция	Основные Индикаторы
Гибкость -это способность адаптироваться и эффективно работать в разнообразных ситуациях, с отдельными людьми или группами. Способность понимать и ценить различные точки зрения на проблему, принимать изменения.	Умение легко адаптироваться к изменениям в работе.
	Способность гибко применять правила или процедуры в зависимости от конкретной ситуации.
	Способность менять собственное поведение или подход в соответствии с ситуацией.

Фрагмент анкеты, по которой будет осуществляться оценка компетенций, будет приведен в таблице 24.

Таблица 24

Фрагмент анкеты для оценки компетенций менеджеров ООО «Строй-Комфорт» по методу «360 градусов»

Компетенция – Гибкость	Как часто проявляется			
Индикатор	Иногда	50 на 50	Никогда	Всегда
Умеет легко адаптироваться к изменениям в работе.				
Способен гибко применять правила или процедуры в зависимости от конкретной ситуации.				
Способен менять собственное поведение или подход в соответствии с ситуацией.				

На данном пятом этапе, можно считать, что модель компетенций менеджеров ООО «Строй-Комфорт» построена и может использоваться для решения различных задач в системе управления персоналом.

3.2. Оценка ожидаемого эффекта от внедрения предлагаемой программы

Что дает организации разработка и внедрение модели компетенций?

1. В ней отражаются корпоративные требования к сотруднику, занимающему определенную должность.

2. В дальнейшем оценка по компетенциям будет проводится регулярно: для того чтобы проинформировать сотрудника об уровне его соответствия корпоративным требованиям.

3. Уровень соответствия профилю компетенций косвенно влияет и на вознаграждение сотрудника, поскольку оценка компетенций является одной из составляющих годовой оценки.

Созданная для менеджеров ООО «Строй-Комфорт» модель компетенций должна была решить проблемы, выявленные в системе управления персоналом в начале третьей главы дипломного проекта (таблица 20).

В таблице 25 рассмотрим, какой эффект может быть получен от решения данных проблем в системе управления персоналом с использованием компетентностного подхода.

Таблица 25

Ожидаемые эффекты от внедрения модели компетенций

№ п/п	Диагностируемая подсистема	Выявленная проблема	Решение задачи с использованием компетентностного подхода (ожидаемый эффект)
1.	Отбор персонала	Отсутствуют четкие критерии отбора кандидата на определенную должность	Модель компетенций позволит устанавливать требуемые для реализации стратегии стандарты к сотрудникам. Проводя собеседование с очередным кандидатом на должность, его нужно оценивать по компетенциям, установленным для его должности. Нужно, чтобы на выходе был человек, который нравится и обладает соответствующим набором развитых компетенций

2.	Оценка персонала	Отсутствует выстроенная система критериев, по которой можно оценить результаты деятельности работника и принять решения по его передвижению внутри компании, дальнейшему развитию и пр.	В процессе ежегодной аттестации персонала модель используется, как идеальная основа – план, с которым сравнивают «факт». Это даст руководителю возможность продвигать сотрудника, соответствующего требованиям, который будет достигать результатов. Методы оценки при этом могут самые разнообразные.
3.	Развитие персонала	Данный процесс не имеет систематического характера, формирование плана обучения и развития сотрудников носит субъективный характер	При развитии персонала на основе модели компетенций разрабатываются оценочные мероприятия (кейсы и т.д.), а также последующие программы развития. Это позволит избежать хаотичного обучения, а план обучения будет четко разрабатываться под установленные требования. Здесь можно видеть экономию затрачиваемых на обучение средств.
4.	Мотивация	В результате того, что отсутствует четко выстроенная система оценки, существуют трудности с мотивацией сотрудников, сложно мотивировать менеджеров, так как непонятно насколько полно и эффективно они реализуют свои компетенции	Приводит к росту производительности труда, повысится уровень приверженности сотрудников к фирме.

Эксперты ранее выявили основные показатели, на которые, по их мнению, будет влиять выбранная модель компетенций. Они следующие:

- эффективность и качество исполнения работы;
- обучение и развитие;
- подбор и отбор;
- конкурентоспособность;
- планирование карьерного роста;
- анализ навыков и способностей;

- общая стратегия работы с персоналом;
- повышение стандартов качества;
- материальное стимулирование;
- мотивация сотрудников.

Так же эксперты оценили важность каждого из показателей. Далее были определены удельные веса некоторых из показателей, то есть степени их влияния на систему управления персоналом в целом. Наглядно это представлено на рисунке 19.

Наибольшую важность, по мнению экспертов, имеют показатели: **подбор и отбор, обучение и развитие, мотивация сотрудников**. Именно на них, по мнению экспертов будет оказывать особое влияние внедряемая для менеджеров ООО «Строй-Комфорт» модель компетенций.

Полученные результаты были обработаны и графически представлены на рисунке 20.

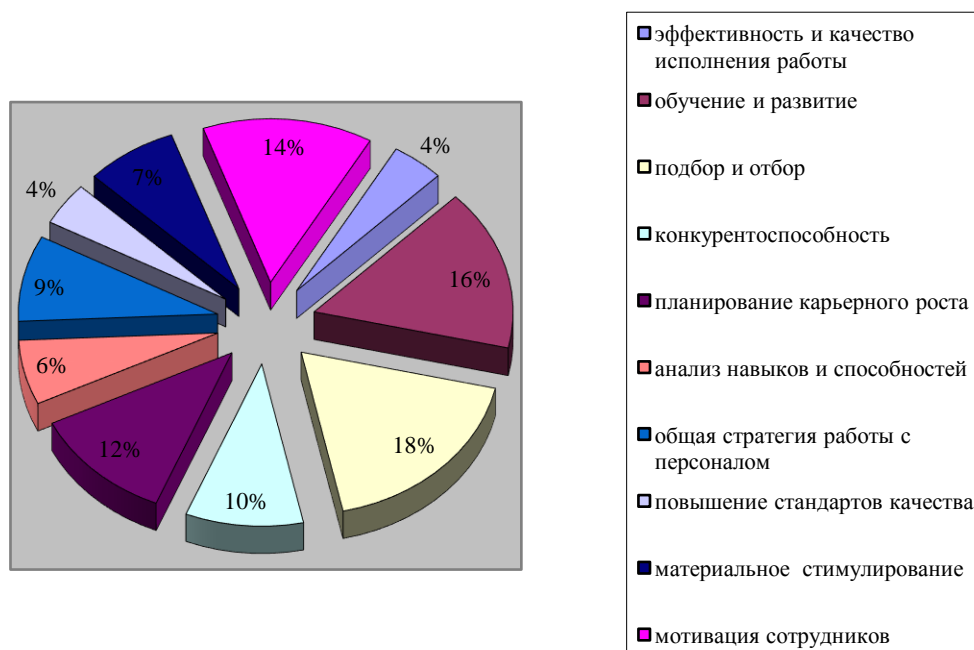


Рис.19. Оценка влияния модели компетенций на выбранную систему показателей

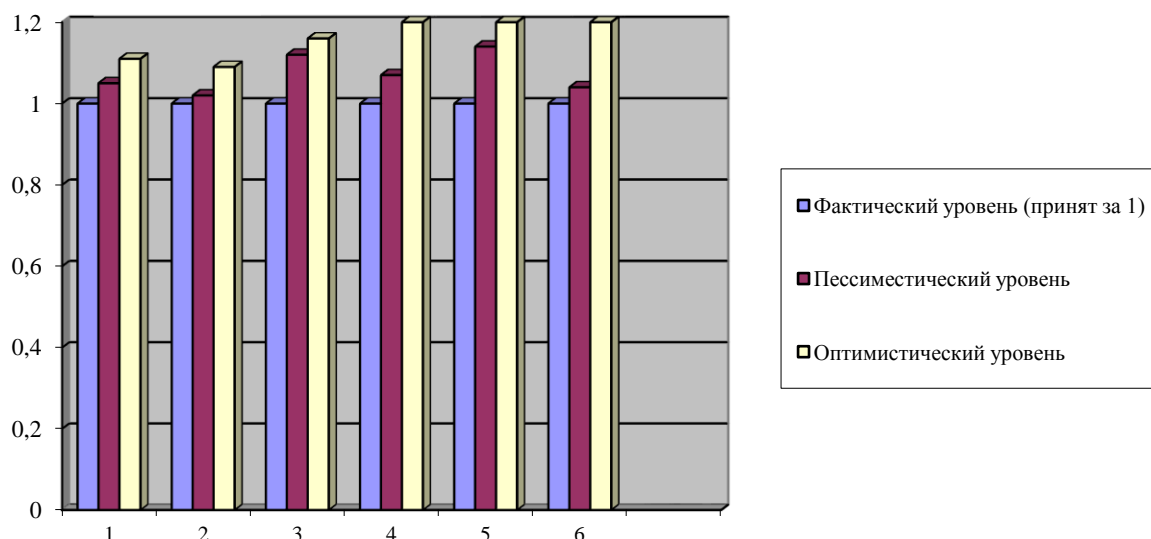


Рис.20. Ожидаемая динамика показателей, отобранных по наибольшей степени влияния на них внедряемой модели компетенции

- 1- материальное стимулирование;
- 2- общая стратегия работы с персоналом;
- 3- конкурентоспособность;
- 4- планирование карьерного роста;
- 5- мотивация сотрудников;
- 6- обучение и развитие.

Из рисунка 20 видно, что наибольший эффект ожидается в подсистемах системы управления персоналом «Мотивация сотрудников», «Планирование карьерного роста», «Обучение и развитие».

Это одни из важнейших подсистем, и если они начнут функционировать эффективнее, даже с учетом пессимистичного сценария, уже можно говорить о том, что снизится текучесть кадров, бюджеты на обучение и развитие сократятся с одной стороны и дадут больший эффект от обучения с другой, то есть идет речь об **оптимизации затрат** на управление персоналом в целом. В программу обучения персонала при использовании данной модели, будут попадать не случайные начальники участков, а кому действительно нужно повысить свой профессиональный и управленческий уровень.

Если же говорить о кадровом резерве, то из него будут выбираться самые лучшие сотрудники данной должности по тем индикаторам поведения, которые были выявлены автором по 12 компетенциям.

Кроме того, исследование компетенций позволит учитывать глубинные мотивы и ценности менеджеров, а повышение мотивации через влияние на них, выведет на качественно иные результаты труда.

В качестве **социального эффекта** можно отметить, что улучшится психологический климат в коллективе, межличностное взаимодействие, изменятся стратегии влияния на подчиненных, будут выстроены партнерские отношения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение модели компетенции для менеджеров, понизит текучесть кадров и повысит желание людей работать в данной организации, улучшит систему оценки персонала и прочих подсистем системы управления персоналом.

Эффективность деятельности во многом зависит от правильности внедрения усовершенствований (таблица 21).

Таблица 21

Социально-экономическая эффективность проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение в организацию модели компетенции менеджеров компании	1. Улучшатся результаты работы менеджеров компании. 2. Модель способствует повышению уровня квалификации работников. 3. Повышается эффективность труда работников.	1. Снижение текучести кадров. 2. Увеличение товарооборота. 3. Увеличение прибыли. 4. Увеличение производительности труда. 5. Снижение расходов на обучение

Наглядно ожидаемые результаты от программы внедрения по степени влияния на текучесть кадров будут выглядеть следующим образом, рисунок 21.

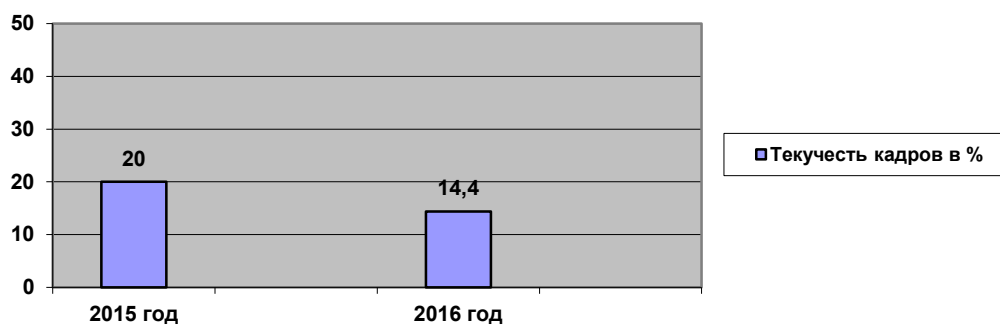


Рис.21. Ожидаемые результаты от программы внедрения по степени влияния на текучесть кадров

Из рисунка видно, что текучесть кадров понизится на 0,72%.

Далее рассмотрим прогноз по увеличению товарооборота (рис.22).

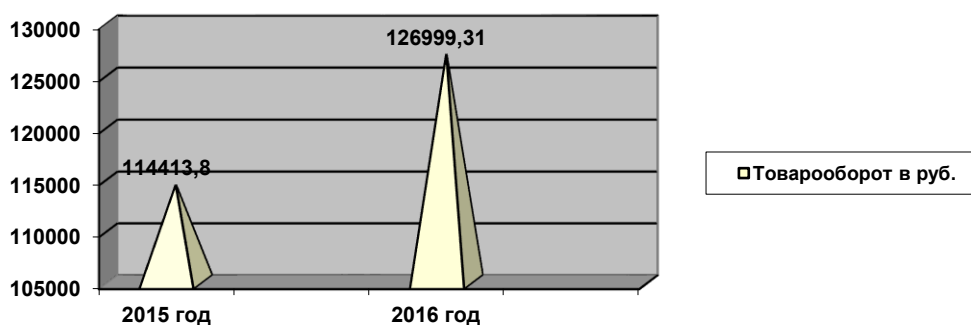


Рис.22. Ожидаемые результаты от программы внедрения по степени влияния на товарооборот

По прогнозам товарооборот увеличится на 11%.

На рисунке 23 представлена прибыль компании за 2015 год и ее прогноз на 2016 год.

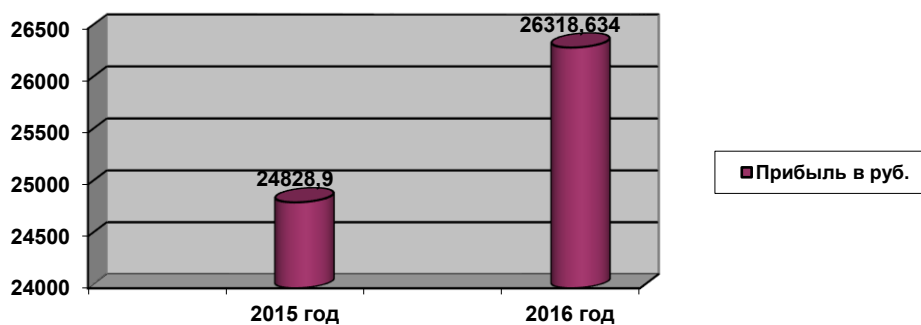


Рис.23. Ожидаемые результаты от программы внедрения по степени влияния на прибыль в компании

Прибыль в 2016 году по прогнозу увеличится на 6%.

На рисунке 24 представлена производительность труда.

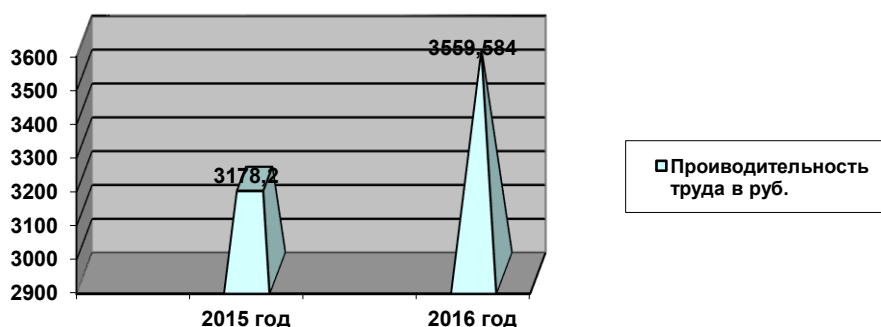


Рис.24. Ожидаемые результаты от программы внедрения по степени влияния на производительность труда в компании

Из рисунка видно, что по прогнозу на 2016 год производительность труда увеличится на 12%.

В итоге модель компетенций может способствовать для ООО «Строй-Комфорт» выходом на новый уровень производства, и огромным преимуществом будет тот фактор, что в организации будет полностью укомплектованный высококвалифицированный персонал, соответствующий предъявляемым компетенциям.

Теперь менеджеры смогут сами принимать более взвешенные кадровые решения в отношении ротации персонала. Сотрудники получат возможность заниматься самосовершенствованием, поскольку смогут объективно оценить уровень развития своих компетенций, узнать мнение о своей работе коллег и непосредственно руководителя.

Следует обратить особое внимания наиболее важным разделам (рис. 19), а именно – подбор персонала, обучение и развитие, мотивация сотрудников. В сфере подбора персонала может возникнуть первичный экономический риск – это прием на работу неэффективного сотрудника, который не будет приносить в дальнейшем пользу и прибыль компании. Затраты на подбор и обучение будут не целесообразны (табл. 22). Потеря по программе обучения

составит 7500 на 1 сотрудника. Вторичным экономическим риском будет являться снижение мотивации сотрудников, которые работают уже давно, но ввиду внедрения новых критериев оценки персонала, которым они могут не соответствовать, мотивация в труде снизится, что также приведет к снижению эффективности трудовой деятельности и снижению прибыли.

Однако, при внедрении данных мероприятий затраты на обучение существенно снизятся, и составят изменение в 2016 относительно значения – 69,3%. Затраты на обучение персонала представлены в таблице 22.

Таблица 22

Затраты на обучение персонала в период 2015-2016 гг.

Показатель	2015 г.	Прогноз на 2016 г.
Общая сумма затрат на обучение за год, руб.	508 000	300 000
Средний размер затрат на 1 программу обучения работников, руб.	12 700	7 500

Для осуществления предложенных мероприятий произведена оценка затрат для проблемных сфер (обучение, мотивация)

Таблица 23

Затраты на обучение и систему мотивации персонала

№ п.п.	Содержание записи	Сумма, руб.
1	Дополнительные компьютерные установки (для обучения и развития персонала)	60 000
2	Принтер (1*12000 руб.)	12 000
3	Расходные материалы (канцтовары)	1000
4	Начислениями за год к заработной плате для улучшения мотивации с учетом индексации 10% на 23 сотрудника	23*20000 (средняя заработная плата в штате)*10%=46 000
5	Программное обеспечение	20 000
	Итого ожидаемых затрат	139 000

Таким образом, если суммировать экономический эффект, то он по нашим расчетам принесет 1871,11 руб. прибыли и 208000 руб. экономии.

Экономическая эффективность при этом получится следующая

$$\text{Э} = \text{P}/\text{З}, \quad (3.1)$$

где P – результаты проекта (прибыль, экономия), З – затраты на получение данного результата.

$\text{Э} = 209871,11/139000 = 1,5$, т.е. > 1 , что означает хорошую степень экономической эффективности.

Прогнозируемые результаты от внедрения предлагаемого метода оценки:

- 1) снижения уровня конфликтности в организации;
- 2) стимулирование профессионального самосовершенствования;
- 3) повышение эффективности деятельности каждого специалиста;
- 4) повышение репутации и конкурентоспособности компании.

Этот проект рассматривается в компании как пилотный. Планируется, что оценка по компетенциям станет регулярной и будет осуществляться в рамках процедуры ежегодной аттестации персонала.

Можно сделать вывод о том, что внедрение модели компетенции для менеджеров, понизит текучесть кадров и повысит желание людей работать в данной организации, улучшит систему оценки персонала и прочих подсистем системы управления персоналом.

Таким образом, ООО «Строй-Комфорт» целесообразно внедрить модель компетенций, предложенную в данной главе дипломного проекта для сотрудников организации.

Заключение

Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений [2.16, с.11].

Характерная особенность оценки персонала в том, что если во всех остальных случаях непосредственное участие человека в процессе оценки не всегда обязательно и может выражаться только в окончательном принятии решения по результатам оценки, то оценивая человека, нельзя полагаться только на технические устройства, т. е. деятельное присутствие человека, производящего оценку, необходимо на всех стадиях процесса оценки персонала, начиная от целеполагания, процедуры оценки и заканчивая принятием решения.

Компетенции – это набор поведенческих характеристик, необходимых для успешного выполнения той или иной работы и которые демонстрируют люди, эффективно выполняя рабочие задачи в организационном контексте.

Компетенция – это относительно устойчивая черта работника, обеспечивающая эффективное выполнение производственной функции (работы) с определенной результативностью. Она является наиболее мелкой единицей производственного поведения, которое может наблюдать, измерять и которое может измениться с течением времени.

Использование компетенций при оценке персонала позволяет менеджерам анализировать не только результаты, достигнутые сотрудником за прошедший период, но и способы достижения таких результатов. Хорошо проработанные компетенции помогут упорядочить проведение аттестационных мероприятий; если же выбрана стандартная модель компетенций, не адаптированная к стратегическим целям и специфике компании, она не будет работать эффективно.

Модель компетенций дает возможность создать набор критериев, который непосредственно связывает широкий спектр конкретных видов деятельности с управлением персоналом

Для того чтобы модель компетенций была корректной и приносила компании пользу, в организации ООО «Строй-Комфорт» были проведены следующие действия.

- Сформулированы задачи, для решения которых компания планирует использовать модель компетенций. Проведен анализ системы управления персоналом и компетенции персонала в целом. Определено, для каких категорий сотрудников будет применяться модель.
- Сформирована основа модели. Модель должна быть простой и понятной для восприятия. Сложные, громоздкие модели сотрудники используют с трудом.
- Учтены особенности языка, принятого в компании. Это обеспечивает понимание компетенций сотрудниками и принятие их.
- Соблюдено правило точности и лаконичности при формулировании компетенций и поведенческих индикаторов. Максимальное единообразие в трактовке текста оценщиками обеспечивает валидность процедуры оценки.

В первой главе дипломного проекта было рассмотрено определение «системы оценки персонала», изучены цели, задачи и место оценки в системе управления персоналом. Дана характеристика современным инструментам и методам оценки персонала, а так же изучены подходы к исследованию эффективности системы оценки персонала и метод компетенций в оценке персонала. Проанализирована специфика оценки персонала в компании.

Базой исследования дипломного проекта было ООО «Строй-Комфорт». ООО «Строй-Комфорт» - компания специализирующаяся на оптовых продажах отделочно-строительных материалов.

Во второй главе проводилось исследование системы оценки персонала в ООО «Строй-Комфорт». Было проанализировано содержание оценки, методы, процедуры оценки.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что в компании применяются такие методы оценки персонала, как аттестация.

Основным недостатком оценки персонала ООО является то, что:

1) применяется лишь один метод – метод аттестации;

2) формы и методы оценки и аттестации сотрудников, а также сами их критерии серьезно устарели;

3) процедура аттестации сегодня в большинстве компаний проходит формально, без должного качества;

4) не используются современные технологии оценки персонала, которые учитывают не только профессиональные знания, умения и навыки, но и психологические характеристики личности.

Исходя из недостатков, выявленных во второй главе, в третьей главе дипломного проекта предложена программа внедрения метода компетенций в систему оценки персонала ООО «Строй-Комфорт».

Были выявлены 12 компетенций, исходя из этого существенно снизятся затраты на обучение персонала.

Так же в дипломном проекте указаны прогнозируемые результаты от внедрения предлагаемого метода оценки:

- ожидание снижения текучести кадров на 0,72%;
- повышение товарооборота на 11%;
- повышение прибыли на 6%;
- ожидание повышения производительности труда на 12%;
- разработка удобного и понятного формата представления компетенций;
- описание компетенций с набором поведенческих элементов для каждого уровня их проявления;

- определение целевых уровней для должностей в соответствии с требованиями к деловому поведению сотрудников, с учетом новых приоритетов бизнеса, ценностей компании и условий рынка;
- определение желаемого профиля компетенций для каждой должности;
- реализация программы коммуникации с сотрудниками — донесение до них модели компетенций.

В заключении хотелось бы отметить, что оценка персонала должна использоваться не как инструмент увольнения и повод понижения окладов. Она должна быть процессом определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью принятия решений, позволяющих увеличить производительность труда сотрудников. А также внесения необходимых изменений в организационную структуру, основные процессы управления, технологические процедуры, должностные инструкции и мотивационную среду.

Результатами оценки персонала должны стать грамотно организованная система мотивации и обучения персонала, сформированный кадровый резерв, способствующий улучшению коммуникативных связей, что в конечном итоге должно повлиять на производственные успехи работников.

Список использованных источников и литературы

1. Источники

1.1. Неопубликованные

1.1.1. Устав общества с ограниченной ответственностью ООО «Строй-Комфорт», утвержденный 05.06.2013г.

1.1.2. Структура и штатный состав ООО «Строй-Комфорт», утвержденный 20.04.2013г.

1.1.3. Положение об обучении работников в ООО «Строй-Комфорт», утверждённое 27.04.2013.

1.1.4. Регламент работы с документами в обществе с ограниченной ответственностью ООО «Строй-Комфорт», утверждённый 05.10.2013г.

1.1.5. Положение о поиске и подборе персонала в ООО «Строй-Комфорт», утверждённое 06.06.2014г.

1.1.6. Положение о приёме на работу в ООО «Строй-Комфорт», утверждённое 07.06.2014г.

1.1.7. Положение о проведении аттестации персонала ООО «Строй-Комфорт» 05.06.2014г.

1.2. Опубликованные

1.2.1. Трудовой кодекс РФ, принят Государственной Думой 21.12.2001г

1.2.2. Налоговый кодекс РФ: (в 2-х частях). – М.: Ось-89, 2005. - 526 с.

1.2.3. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ: федеральный закон от 25 декабря 2009 г. № 149-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2009. - № 12. - Ст.609.

2. Литература

2. 1. Аширов Д.А. Управление персоналом // Учебное пособие. – М. Проспект, 2009 – 129с.

- 2.2 Аширов Д. А., Резниченко Л. А. Управление персоналом. – М.: ММИЭ, 2002. - 193с.
2. 3. Асмолов, А.Г. Формирование универсальных учебных действий в основной школе: от действия к мысли: система заданий: учеб. пособие / А.Г. Асмолов, Г.В. Бурменская, И.А. Володарская. – М.: Просвещение, 2010.- 178 с.
2. 4. Боженков С. Проблемы и практика разработки программы развития муниципальных кадров / С. Боженков, К. Харченко // Управление персоналом. - 2009. - №6. - С. 56-72.
- 2.5Бычкова А. В. Управление персоналом. – Пенза.: ПГУ, 2005. – 137с.
- 2.6 Варакулина М. В. Управление персоналом. – Брест, 2010. – 149с.
2. 7. Ветлужских Е. Новый подход к управлению и вознаграждению // Мотивация и оплата труда. 2009. N 4. С. 279.
2. 8. "Ведомости", 11.01.2011. С. 12.
2. 6. Григорьев, Д.В. / Д.В. Григорьев, П.В. Степанов. -М.: Просвещение, 2010.- 78 с.
- 2.9 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 2014. - 576 с.
- 2.10. Вудкок М., Френсис Раскрепощенный менеджер. Практика для руководителя. – М.: Дело, 2011. – 432 с.
2. 11. Гупалов В.К. Управление рабочим временем на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 200 с.
- 2.12. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Новгород: НИМБ, 2013. - 720 с.
2. 13. Загвязинский, В.И. Исследовательская деятельность / В. И. Загвязинский. – Изд. 3-е, стер. – М.: Академия, 2010.- 68 с.
2. 14. Кибанов А. Я. «Управление персоналом организации» 2009.- 321-331 с.

2. 15. Корякина Ю. Проведение аттестации рабочих мест по условиям труда (Начало) // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2009. - № 9. - С.53 - 58.
- 2.16. Лицарева Е. Ю. Управление персоналом. – Томск.: ТГУ – Т., 2002 – 77 с.
- 2.17. Лысенко Ю.Ю. Активные методы отбора персонала: как сэкономить, получив лучших // Отдел кадров. - 2009. - № 3. - С.36 - 38.
- 2.18. Макарова И. К. Управление персоналом. – М.: ИМПЭ – М., 2006 – 98 с.
2. 19. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: Учеб. пособие М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2009. 256 с.
2. 20. Масленников И.А. Оценка личных компетенций персонала проектной группы методами линейного программирования // В сб. "Реформы в России и проблемы управления", 2009.- 211 с.
- 2.21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М., 2011 – 312 с.
- 2.22. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Экономика, 2010. – 701 с.
2. 23. Методические основы оценки эффективности труда служащих. - М.: Экономика, 2009. - 198 с.
2. 24. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. - М.: ГроссМедиа, 2009. - 648 с.
2. 25. Одегов Ю. Г. «Управление персоналом в структурно – логических схемах», Академический проект, оригинал макет, оформление 2005 – 859-896 с.
2. 26. Организация и оценка персонала // Служба кадров. - 2009. - №1-2. - С. 11-19.
- 2.26. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2012. - 279 с.

2. 27. Рябов В.В., Фролов Ю.В., Леванова Т.В., Масумов М.А. Механизм управления эффективностью работы в организации // Народное образование. 2011. N 5.

2. 28. Рябов В.В., Фролов Ю.В. Методика стимулирования профессионального развития работников // Администратор образования. 2010. N N 10, 11.

2.29. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Интелсинтез, 2010. – 576 с.

2. 30. Стоянов И. Деловая оценка - инструмент управления эффективностью работы персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - № 3. - С.28-36.

2. 31. Статья: Инструменты оценки эффективности работы по управлению персоналом Одегов Ю. "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2011, N 6

2.32. Страхова О.А. Организационное развитие как элемент управления предприятием // Всероссийская межвузовская конференция «Управление персоналом и занятость». Спб., 2012.

2. 33. М. Спенсер – мл, Сайн М.Спенсер «Компетенции на работе» Пер. с англ., 2005. 384 стр.

2.34. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2011. – 397 с.

2.35. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2010. – 272 с.

2. 36. Тугускина Г. Оценка стоимости человеческого капитала предприятий // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. N 11.

2.37. Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю. – М.: Юнити, 2015. – 488 с.

2.38. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кабанова. –

М.: Инфра-М, 2012. – 638 с.

2.39. Филлина Ф. Н. Организационное развитие как элемент управления предприятием//Всероссийская межвузовская конференция «Управление персоналом и занятость». Спб., 2012.

2. 40. Фитц-энц Ж., Дэвисон Б. Как измерить HR-менеджмент / Пер. с англ. И. Ющенко. М.: ГИППО, 2009. 359 с.

2.41. Фралева Л.К. Организационные структуры: методы диагностики. Учебное пособие. – СПб.: УЭИФ, 2009. – 439 с.

2. 42. Фролов Ю.В. Профессиональный стандарт работника с точки зрения компетентностного подхода // Справочник заместителя директора школы. 2009. N 6 (июнь).

3. Электронные информационные ресурсы

3.1. Официальный сайт ООО «Строй-Комфорт». Адрес в Интернете: www.comready.ru. Адрес электронного ресурса дан по состоянию на 20.05.2014г.

3.2. Глоссарий по экономике и управлению [Электронный ресур]. Адрес в Интернете: www.edu.ru. Адрес электронного ресурса дан по состоянию на 18.05.2014г.

	Оперативность принятия решений			3							
	Инициативность руководства		2								
Маркетинг	Доля рынка		2								
	Известность компании на рынке			3							
	Реклама			3							
	Эффективность продаж	1									
	Месторасположение						1				
Инновации	Частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии						1				
	Наличие разработок, которые могут быть внедрены предприятием						1				
	Итого	1	8	12	12	20	3	2	0	0	0

Оценка рыночных возможностей и угроз для организации

<i>Наименование фактора</i>	<i>Оценка фактора</i>									
	<i>возможности</i>					<i>угрозы</i>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Емкость рынка и темпы его роста или сокращения		2								
Широта сегмента рынка, на котором работает предприятие						1				
Структура спроса на продукцию предприятия		2								
Наличие и уровень конкуренции на рынке								3		
Наличие на рынке товаров-заменителей								3		
Доля рынка, которую занимает предприятие			3							
Наличие и количество посредников	1									
Наличие сетей распределения				4						
Условия поставок материалов и комплектующих			3							
Зависимость от валютного курса									4	
Изменение уровня доходов населения (рост/ снижение)									4	
Изменение налоговой политики государства								3		
Уровень правовой грамотности населения								3		
Уровень коррумпированности власти								3		
Взаимоотношения с контролирующими органами и администрацией региона								3		
Уровень государственной поддержки развития науки	1									
Наличие передовой технологии		2								
Демографическая ситуация в регионе								3		
Уровень занятости населения региона								3		
Экономические кризисы внутри страны									4	
Культура потребления товаров								3		

и услуг										
Состояние окружающей среды и отношение общественности к защите окружающей среды						1				
Итого	2	6	9	4	0	2	0	24	12	0

МАТРИЦА SWOT

		Возможности	Угрозы
		<i>Баллы</i>	<i>Баллы</i>
Сильные стороны	<i>Баллы</i>	Известность компании на рынке, занимает весомую долю рынка. Высокая доходность капитала, финансовая стабильность.	
Слабые стороны	<i>Баллы</i>	Низкий уровень обслуживания, низкая эффективность НИОКР, невысокая репутация в отношении качества, средняя эффективность продаж, имеет неудобное месторасположение, недостаточная реклама. Невысокая стоимость капитала доступность капитальных ресурсов.	Падение уровня продаж, возможно, потеря клиентов.

PEST – анализ для ООО «Строй-Комфорт»

Фактор	Весомость фактора (a)	Степень влияния (b)	Взвешенная оценка (a*b)
Политические факторы			
- будущие изменения в законодательстве	0,2	0	0
- текущее изменение в законодательстве на рынке	0,3	1	0,3
- торговая политика строительной отрасли	0,5	1	0,5
Сумма по фактору	E=1,00		0,8
Экономические факторы			
- влияние инфляции	0,3	1	0,3
- динамика ставки рефинансирования	0,2	0	0
- ставка налогообложения	0,2	2	0,4
- сезонность услуг	0,1	-1	-0,1
- основные внешние издержки: энергоносители, транспорт, сырье, коммуникации	0,2	-2	-0,4
Сумма по фактору	E=1,00		0,2
Технологические факторы			
- развитие конкурентных технологий	0,35	-1	-0,35
- высокий уровень производственной емкости	0,15	-1	-0,15
- влияние информационных технологий	0,2	2	0,4
- доступ к технологиям, лицензированию	0,2	-2	-0,4
- владение интеллектуальной собственностью	0,1	1	0,1
Сумма по фактору	E=1,00		-0,4

Социальные факторы			
- тенденции образа жизни	0,1	-1	-0,1
- модели поведения покупателей	0,2	2	0,4
- мнения и отношения потребителей	0,3	1	0,1
- представления СМИ	0,2	1	0,2
- демографическая ситуация	0,2	-1	-0,2
Сумма по фактору	E=1,00		0,4

Форма аттестационного листа
АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Год рождения _____
3. Образование (что и когда окончил) _____

4. Специальность и квалификация по образованию _____

5. Общий трудовой стаж _____

(в том числе по специальности)

6. Занимаемая должность на момент аттестации _____

7. Выполнение рекомендаций предыдущей аттестации _____

8. Характеристика аттестуемого _____

9. Общая оценка деятельности _____

10. Рекомендации аттестационной комиссии _____

Председатель аттестационной комиссии _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии _____

(подписи)

(расшифровка подписи)

Дата аттестации _____

С аттестационным листом ознакомлен _____

(подпись, дата)

**Выдержки из должностной инструкции менеджера
ООО «Строй-Комфорт»**

В должностные обязанности менеджера входит:

Для выполнения возложенных на него функций менеджер обязан:

1. Контролировать реализацию оперативных и среднесрочных планов представительства, направленных на организацию сбыта продукции в установленные сроки, в количестве и ассортименте, предусмотренном планом продаж.
2. Осуществлять мероприятия по созданию благоприятных условий труда, улучшению психологического климата в компании, рациональному использованию рабочего времени.
3. Осуществлять управление предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли за счет стабильного функционирования.
4. Анализировать и решать организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг, экономного и эффективного использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.
5. Осуществлять подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда.
6. Организовывать связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации и расширения внешних связей и обмена опытом.
7. Осуществлять анализ спроса на производимую продукцию или услуги.
8. Участвовать в разработке инновационной и инвестиционной

деятельности, рекламной стратегии, связанной с развитием предпринимательской деятельности.

9. Обеспечивать рост прибыльности, конкурентоспособности и качества товаров и услуг, повышение эффективности труда.

10. Осуществлять координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимать решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.

11. Привлекать к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.).

12. Осуществлять руководство подчиненными ему работниками.

Права

1. Выносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности предприятия по находящимся в его компетенции вопросам.

2. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3. Сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в предпринимательской деятельности предприятия (его структурных подразделениях) и вносить предложения по их устранению.

4. Выносить на рассмотрение директора предприятия:
- представления о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей подчиненных ему работников;

5. Требовать от администрации предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

**Словарь компетенций для менеджера
ООО «Строй-Комфорт»**

№ п/п	Компетенция	Описание компетенции
1.	Аналитические Способности	способность анализировать ситуацию, устанавливать причинно-следственные связи между фактами и событиями, определять ключевой вопрос в сложной ситуации
2.	Гибкость	способность адаптироваться и эффективно работать в разнообразных ситуациях, с отдельными людьми или группами. Способность понимать и ценить различные точки зрения на проблему, принимать изменения.
3	Директивность (утвердительность)	способность выражать и принимать личные права и обязанности, использовать свой потенциал для достижения целей.
4.	Ориентация на саморазвитие	стремление к постоянному обновлению и пополнению объема знаний, связанных с работой, приобретение и накопление опыта, анализ собственной деятельности в целях ее совершенствования
5.	Место контроля	показатель того, насколько человек контролирует ситуацию, в которой находится и управляет ее развитием, в том числе всем тем, что связано с работой.
6.	Принятие решений	способность оперативно принимать обоснованные, правильные решения, способствующие выполнению поставленных задач и достижению желаемого результата.
7.	Решение проблем	способность находить и принимать эффективные решения, направленные на устранение имеющихся проблем и предотвращение появления новых проблем
8.	Управление временем (личная организованность)	способность организовать свою работу наиболее рациональным способом, обеспечивающим достижение высокой эффективности
9.	Межличностное понимание (эмпатия)	направленность внимания, восприятия и мышления человека на понимание сущности другого человека, его состояния, проблем и поведения.
10.	Определение и постановка целей (задач)	способность трансформировать цели более высокого уровня в задачи для конкретного работника и грамотно их ставить
11.	Профессиональная область знаний	способность обеспечить работу подчиненных в рамках установленных стандартов.
12.	Делегирование полномочий	умение наделять правами и обязанностями работника, находящегося в подчинении соответствующего руководителя.
13.	Навыки делового общения	способность формировать и поддерживать коммуникации, направленные на достижение взаимопонимание.
14	Развитие других	способность действовать и демонстрировать деловое поведение, направленное на развитие развитию других людей, обладание качествами наставника.
15.	Концентрация(сосредоточенность)	способность выполнять поставленные задачи, принимать решения в различных условиях и ситуациях.

16.	Организация сотрудничества	подлинное намерение работать совместно с другими, быть частью команды, работать вместе в противопоставление работе по одиночке или конкуренции.
17.	Мотивация работников, вознаграждение эффективной работы	способность поддерживать работников и вдохновлять работников на эффективную работу, достижение высоких результатов.
18.	Самоконтроль	способность держать под контролем свои эмоции и поведение, а так же сдерживать негативные действия при встрече с сопротивлением или враждебностью со стороны окружающих или при работе в стрессовых ситуациях.
19.	Уверенность в себе	это вера человека в собственные способности выполнять поставленные задачи. Выражение уверенности в преодолении трудных ситуаций и обстоятельств, достижении нужных решений и др.
20.	Передача обратной связи	способность и готовность руководителя сообщать подчиненным оценку выполнения ими работы, их производительности, а также поведения, связанного с выполнением работы.

Модель компетенций для менеджеров

ООО «Строй-Комфорт»

Управленческий кластер	
Компетенция	Основные индикаторы
<p>Мотивация работников, вознаграждение эффективной работы – способность поддерживать работников и вдохновлять работников на эффективную работу, достижение высоких результатов.</p>	Понимание необходимости изучения мнения работников по вопросам мотивации
	Знание различных способов мотивации и понимание необходимости их использования
	Умение определять ситуации, требующие дополнительной мотивации работников
<p>Развитие других – это способность действовать и демонстрировать деловое поведение, направленное на развитие развитию других людей, обладание качествами наставника.</p>	Понимание необходимости раскрытия потенциала работников
	Оперативное реагирование на отклонения в работе, действиях или поведении работников
	Умение оценивать поведение, а не личность при негативной обратной связи, высказывание положительных ожиданий, советов по усовершенствованию.
<p>Директивность (утвердительность) – способность выражать и принимать личные права и обязанности, использовать свой потенциал для достижения целей.</p>	Умение организовывать и регулировать собственное поведение
	Умение формулировать требования и добиваться их удовлетворения, отстаивать свои права
	Способность отвечать «нет» на неразумные требования или запросы, определять границы поведения других
<p>Определение и постановка целей (задач) – это способность трансформировать цели более высокого уровня в задачи для конкретного работника и грамотно их ставить.</p>	Высокая личная ориентация на достижение целей
	Умение грамотно ставить цели (задачи) подчиненным
	Умение вовлекать работников в процесс постановки целей

Продолжение приложения 6

Компетенция	Индикаторы
<p>Место контроля – это показатель того, насколько человек контролирует ситуацию, в которой находится и управляет ее развитием, в том числе всем тем, что связано с работой.</p>	<p>Понимание связи между собственными действиями, знаниями, навыками и полученным результатом (достижениями)</p> <p>Способность признавать свои ошибки, делать из них соответствующие выводы</p> <p>Понимание необходимости формирования отношений с другими людьми и управления их развитием.</p>
<p>Навыки делового общения – способность формировать и поддерживать коммуникации, направленные на достижение взаимопонимания.</p>	<p>Умение четко и ясно передавать деловую информацию, ставить задачу подчиненным.</p> <p>Умение слушать других людей</p> <p>Владение навыками невербального общения</p>
Личностный кластер	
<p>Межличностное понимание (эмпатия) – это направленность внимания, восприятия и мышления человека на понимание сущности другого человека, его состояния, проблем и поведения.</p>	<p>Способность проявлять интерес к другим людям</p> <p>Умение быть эмоционально отзывчивым, проявлять сопереживание и соучастие</p> <p>Способность создавать атмосферу открытости и доверительности</p>

Компетенция	Индикаторы
<p>Ориентация на саморазвитие – это стремление к постоянному обновлению и пополнению объема знаний, связанных с работой, приобретение и накопление опыта, анализ собственной деятельности в целях ее совершенствования</p>	<p>Действия, направленные на поддержание навыков и знаний в актуальном виде.</p> <p>Обращение к знаниям и опыту других людей.</p> <p>Анализ собственной деятельности и ее совершенствование с учетом сделанных выводов.</p>
<p>Аналитические способности – это способность анализировать ситуацию, устанавливать причинно-следственные связи между фактами и событиями, определять ключевой вопрос в сложной ситуации</p>	<p>Умение оперативно собирать, анализировать информацию и находить правильное решение</p> <p>Умение разбить сложное задания</p>

	(проблемы) на легко исполнимые части.
<p>Гибкость – это способность адаптироваться и эффективно работать в разнообразных ситуациях, с отдельными людьми или группами. Способность понимать и ценить различные точки зрения на проблему, принимать изменения.</p>	Умение легко адаптироваться к изменениям в работе.
	Способность гибко применять правила или процедуры в зависимости от конкретной ситуации.
	Способность менять собственное поведение или подход в соответствии с ситуацией.
<p>Уверенность в себе – это вера человека в собственные способности выполнять поставленные задачи. Выражение уверенности в преодолении трудных ситуаций и обстоятельств, достижении нужных решений и др.</p>	Способность принимать или выполнять решения, несмотря на несогласие с ними других.
	Умение преподнести себя в убедительной манере, добиваться принятия идей и замыслов другими
	Отсутствие потребности в поддержке и одобрении действий или принимаемых решений

**Анкета для оценки компетенций менеджеров ООО Строй-Комфорт
по методу «360 градусов»**

Компетенция – Мотивация работников, вознаграждение эффективной работы	Как часто проявляется			
	Иногда	50 на 50	Никогда	Всегда
Индикатор				
Понимает необходимость изучения мнения работников по вопросам мотивации				
Хорошо знает различные способы мотивации и понимает необходимость их использования				
Умеет определять ситуации, требующие дополнительной мотивации работников				
Компетенция - Развитие других				
Понимает необходимость раскрытия потенциала работников				
Оперативно реагирует на отклонения в работе, действиях или поведении работников				
Умеет оценивать поведение, а не личность при негативной обратной связи, может высказать положительные ожидания, советы по усовершенствованию.				
Компетенция - Директивность (утвердительность)				
Умеет организовывать и регулировать собственное поведение				
Легко формулирует требования и добивается их удовлетворения, умеет отстаивать свои права				
Способен отвечать «нет» на неразумные требования или запросы, умеет определять границы поведения других				
Компетенция - Определение и постановка целей (задач				
Высоко лично ориентирован на достижение целей				
Умеет грамотно ставить цели (задачи) подчиненным				

Легко вовлекает работников в процесс постановки целей				
Компетенция - Место контроля	Иногда	50 на 50	Никогда	Всегда
Устанавливает связи между собственными действиями, знаниями, навыками и полученным результатом				
Способен признавать свои ошибки, делать из них соответствующие выводы				
Понимает необходимость формирования отношений с другими людьми и управления их развитием.				
Компетенция - Навыки делового общения				
Умеет четко и ясно передавать деловую информацию, ставить задачу подчиненным				
Умеет слушать других людей				
Владеет навыками невербального общения				
Компетенция - Межличностное понимание (эмпатия)				
Умеет проявлять интерес к другим людям				
Проявляет себя как эмоционально отзывчивый, умеет сопереживать и проявлять соучастие				
Способен создавать атмосферу открытости и доверительности				
Компетенция - Ориентация на саморазвитие				
Осуществляет действия, направленные на поддержание навыков и знаний в актуальном виде.				
Систематически обращается к знаниям и опыту других людей				
Анализирует собственную деятельность и совершенствует ее с учетом сделанных выводов				
Компетенция - Аналитические способности	Иногда	50 на 50	Никогда	Всегда
Легко оперативно собирает, анализирует информацию и находит правильное решение				
Показывает высокий уровень умений разбить сложное задания (проблемы) на легко исполнимые части				

Хорошо знает методы анализа для выбора оптимального решения				
Компетенция - Гибкость				
Умеет легко адаптироваться к изменениям в работе.				
Способен гибко применять правила или процедуры в зависимости от конкретной ситуации.				
Способен менять собственное поведение или подход в соответствии с ситуацией.				
Компетенция – Уверенность в себе				
Способен принимать или выполнять решения, несмотря на несогласие с ними других.				
Умеет преподнести себя в убедительной манере, добиваться принятия идей и замыслов другими				
Демонстрирует отсутствие потребности в поддержке и одобрении действий или принимаемых решений				