

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Ким Анастасия Эдуардовна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ (на примере ООО «Роял-ДВ»)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки

бакалавров

по направлению подготовки 38.03.03 - «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток
2018

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты технологий оценки персонала	8
1.1 Сущность и цели технологий оценки персонала в организации	8
1.2 Технологии оценки персонала	15
1.3 Методы выполнения оценочных процедур	20
2 Исследование технологий оценки персонала в ООО «РОЯЛ-ДВ» и мероприятия по их совершенствованию	30
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «РОЯЛ-ДВ».....	30
2.2 Анализ технологий оценки персонала в ООО «РОЯЛ-ДВ»	42
2.3 Разработка процесса оценки результативности труда персонала ООО «РОЯЛ-ДВ».....	50
Заключение	56
Список использованных источников	59
Приложение А	63

Введение

Рыночная экономика диктует свои правила управления человеческими ресурсами предприятия: выбор средств и методов должен быть направлен на систематическое повышение конкурентоспособности организации.

Совершенствование практики управления персоналом предприятия, направленное на повышение производительности труда, невозможно без применения системы мотивации. Для грамотного продвижения работников нужно постоянно стимулировать их к повышению квалификации, выбор направления которой должен быть выполнен на основе научно обоснованной и объективной оценки работников.

Управление персоналом туристской фирмы включает разработку методов и процедур, позволяющих предоставлять качественное обслуживание туристам и нацеливающих персонал на удовлетворение ожиданий клиента.

Актуальность решения этих вопросов не вызывает сомнений, т.к. успешная работа предприятия сферы туризма вряд ли возможна без постоянного совершенствования организации управления персоналом, основу которого в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Под технологией оценки персонала понимается процесс сопоставления количественных и качественных показателей его деятельности, а так же личных характеристик работников со специфическими требованиями. Эти требования определяются особенностями организации трудового процесса и фиксируются в должностных инструкциях. Оцениваться может не только реальный профессиональный уровень, но и потенциальные возможности конкретного работника или же всего коллектива, а так же перспективы реализации этих возможностей. В целом, процедура оценки персонала представляет собой анализ степени соответствия процесса труда его нормативным требованиям, а результатов выполненной работы их эталонам, целям или плановым показателям.

Оценке должны подвергаться все категории персонала, но её результаты всегда персонализированы. Так, например, при оценке деловых и личных качеств рабочего и управленца, подход будет различным: к управленцу жестче требования, поскольку он должен уметь работать с людьми, а для этого нужно иметь набор определенных черт характера.

Так же неоднозначно должны оцениваться профессиональные результаты труда рабочего и управленческого звена, если для первой категории они чисто количественные, то для вторых показатели значительно сложнее, а потому и оценка их не простая методологическая задача. Из этого следует вывод о большей необходимости проведения деловой оценки для руководящего персонала, в сравнении с низовым звеном.

Алгоритм выполнения технологий оценки можно в общих чертах разбить на следующие составляющие: определение трудового потенциала работника, анализ соразмерности использования выявленного потенциала существующим требованиям, определение степени соответствия той должности, которую он занимает, оценка степени его желания продвинуться по служебной лестнице, повысить квалификацию. В результате, посредством анализа трудовой деятельности работника в целом, и его стремления к качественному выполнению своих служебных обязанностей в частности, мы получаем оценку общей ценности работника для организации.

При выполнении технологий оценки качеств персонала необходимо помнить о важности обратной связи: работник должен знать о ее результатах. Западные специалисты в области менеджмента пропагандируют полную открытость трудового процесса и, в том числе, в плане обсуждения результатов проводимых оценок. Если работник не будет понимать свои ошибки, не сумеет отличить личностные от профессиональных, он не сможет найти путь их преодоления, а, следовательно, улучшить качество своей трудовой деятельности и наиболее полно реализовать свой потенциал. Основная нагрузка при этом ложится на руководителя, дальновидность которого заключается в том, чтобы уметь скорректировать работника с тяжелым характером, если его

профессиональные качества того заслуживают.

Таким образом, своевременное проведение оценки играет очень важную роль в стратегии повышения эффективности производства, поскольку дает возможность улучшить систему стимулирования трудовой деятельности персонала.

Главной проблемой в области практического применения технологий оценки персонала российскими организациями является отсутствие систематичности: как правило, такие мероприятия, если и проводятся, то на нерегулярной основе, вследствие чего эффект теряется. Только ежегодная переаттестация может дать стимул к поддержанию своей профессиональной компетенции на должном уровне.

Цель выпускной квалификационной работы – Проанализировать технологию оценки персонала в организации и предложить мероприятия по её совершенствованию.

Объектом исследования выступит ООО «РОЯЛ-ДВ» - предприятие, оказывающее услуги в сфере транспорта и туризма.

Предмет исследования – действующая практика технологий оценки персонала предприятия – объекта исследования.

Для наиболее эффективного выполнения поставленной цели намечен ряд задач:

- Обобщить технологические исследования в вопросах технологий оценки персонала;
- дать общую характеристику деятельности ООО «РОЯЛ-ДВ»;
- Провести оценку профессиональных качеств персонала ООО «РОЯЛ-ДВ»;
- представить разработку по усовершенствованию процесса технологий оценки труда работников ООО «РОЯЛ-ДВ».

Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось с применением системного, сравнительного, структурного, функционального методов, научного наблюдения, социологических опросов (интервью и

анкетирование), а так же других общенаучных и специальных методов.

Тематика исследований в области оценки персонала достаточно широка и затрагивает многие ее аспекты. Среди зарубежных ученых, свое слово сказали такие исследователи как П. Друкер, М.Х. Мескон, Г. Минцберг и др.

Среди российских исследователей в той или иной мере темы оценки персонала касаются А.Г. Аганбегян, Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Рапопорт, В.В. Адамчук, Б.М. Генкин, В.В. Травин, В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, С.В. Щекшня, А.П. Егоршин, Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова, М.И. Магура, Е.В. Маслов, И.В. Шевченко, Р.А. Попов, Ф.Р. Уфимцев и др.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью, задачами и методологией исследования.

В теоретической части ВКР описывается методология проведения технологий оценки персонала. Здесь будет дано общее описание персонала организации как объекта управления, дано понятие и виды оценки персонала, описаны методы выполнения оценочных процедур.

В аналитической части ВКР на примере предприятия, осуществляющего свою деятельность в области туризма и транспорта, будет выполнена оценка деловых и профессиональных качеств персонала. Так же в этой главе будет дана общая характеристика деятельности ООО «РОЯЛ-ДВ» и выполнен анализ кадрового потенциала исследуемой организации.

В практической части ВКР представлена разработка процесса технологий оценки труда персонала ООО «РОЯЛ-ДВ». Здесь рассматриваются общие направления разработки профессионально-квалификационных моделей оценки, роль усовершенствования подготовки и переподготовки в целях повышения квалификации работников, а так же проведения аттестации в общей системе повышения кадрового потенциала предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, содержит таблицы, рисунки, приложения.

1 Теоретические аспекты технологий оценки персонала

1.1 Сущность и цели технологий оценки персонала в организации

На современном этапе развития научно-технического прогресса кардинально меняется подход к роли человеческого фактора в производственном процессе - он становится решающим в его развитии.

Передовые рубежи конкурентоспособности занимают лишь те организации, которые выстраивают алгоритм своего развития по принципам социотехнических систем (на основе объединения технических и человеческих факторов), с учетом объективных тенденций развития промышленного производства и передового опыта ведущих стран.

Именно поэтому, организации, стремящиеся обойти своих конкурентов на рынке, начинают с организационных и кадровых изменений, что невозможно без оценки компетенции персонала, определяющей формы дальнейшего перехода к новым технологиям. Грамотный руководитель ясно понимает, что нельзя изменить техническую сторону производственного процесса без оценки готовности к этому персонала организации, - это не даст ожидаемых результатов. Внутренний источник экономического роста организации основан на социальных факторах.

Ни одно из направлений кадрового менеджмента невозможно без предварительного проведения оценки.

Так, к примеру, на этапе кадрового планирования требуется определение качественной и количественной потребности в персонале для данной организации.

На этапе подбора персонала требуется оценка эффективности используемых в компании методов привлечения новых сотрудников.

Компания, планирующая обучение своих сотрудников должна вначале определить уровень потребности в повышении квалификации персонала, а затем оценить эффективность ранее применявшихся обучающих программ.

В основе формирования кадрового резерва лежит оценка рабочего

поведения конкретного сотрудника компании.

Из оценки эффективности работы каждого из сотрудников складывается общий анализ работы персонала всей компании.

Составлению плана по развитию персонала так же предшествует оценка рабочего потенциала сотрудников.

Разработка программы материального стимулирования невозможна без предварительной оценки ранее использовавшихся мотивационных систем.

Таким образом, очевиден тот факт, что оценка сопровождает всю трудовую деятельность каждого работника. Уже в ходе приема на работу оценка соискателя позволяет быстро отсеивать нежелательных кандидатов, тем самым предотвращая возможную текучесть кадров. В дальнейшем, оценку используют для ротации и оптимизации кадров, создании резерва, выдвижении кандидатов на материальное и моральное поощрение, применения санкций, в том числе и увольнения, отправки на переподготовку и повышение квалификации, осуществления процедур контроля персонала, разработки общих направлений совершенствования организации управленческого труда, улучшения структуры аппарата.

О важности постоянного применения системы оценок персонала говорит тот факт, что в случае отсутствия таковой, организация может, как получить неспособного работника, так и потерять способного [4, с. 89].

Оценка персонала представляет собой получение характеристики работника на основе определения его качеств по выбранным критериям. В результате руководитель имеет возможность принимать грамотные управленческие решения, что значительно увеличивает результативность его работы.

По мере развития менеджмента взгляд на цели оценки значительно эволюционировал: от простой формы контроля (классический менеджмент) она достигла уровня персонифицированного управления деятельностью.

Впервые цели оценки были определены Д. МакГрегором, который выделил три основные:

- административная (для принятия управленческих решений по поводу перемещения, повышения оплаты труда, увольнения и т. д.);
- информационная (для информирования персонала о квалификации);
- мотивационная (для побуждения к повышению производительности труда) [26, с. 476].
- Современные исследователи делят направления оценки на две основные группы:
 - оценка достижений прошлых периодов;
 - оценка потенциала работника.

В первом случае, руководство ставит следующие цели: диагностика результативности деятельности работника, определение причин достижений и неудач, управленческие решения по вознаграждению за труд, кадровым перестановкам, определение потребности в обучении, выявление лидеров, планирование персонала.

Во втором случае целью является оценка перспектив индивидуального развития сотрудника на основе инструктирования, материального и морального стимулирования, определение целей развития и путей их достижения, улучшение отношений в коллективе, определение возможных проблем, планирование карьеры, ротация кадров, управление организационной культурой и др.

Современный менеджмент предлагает более чем 20 различных направлений оценки, при этом может преследоваться как одна, так и сразу несколько целей, например:

- определение целесообразности содержания данного сотрудника на данной должности на основе определения его полезности, для чего сопоставляются расходы на его содержание с объемами выполняемой им работы;
- анализ потенциала работника: возможности ротации, способность к обучению и руководству;
- оценка функциональной роли сотрудника в коллективе: лидерские

качества, индивидуальные особенности, способность работать в команде и без нее, степень зависимости от чужого мнения.

Таким образом, мультицелевое назначение оценки доказывает ее важную роль в управлении человеческими ресурсами, поскольку конечным итогом проводимых мероприятий станет повышение эффективности работы отдельных сотрудников или компании в целом.

По сути, оценка лежит в основе практически всех способов управления персоналом, а выбор её методов и приемов зависит не только от преследуемых целей, но и того вида трудовых ресурсов, который предстоит оценить. Таким образом, проведение оценки, как отдельного работника, так и всей системы менеджмента персонала конкретного предприятия невозможно без учета специфики его кадров.

Трудовые ресурсы - это тот сегмент населения трудоспособного возраста, который обладает необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для осуществления своей трудовой функции как реально, так и потенциально [6, с. 85].

Персонал организации (кадры, трудовой коллектив) составляют все, входящие в среднесписочный состав работники, в их совокупности [6, с.86].

Различия в характере выполняемых функций позволяют разделить персонал промышленно-производственного предприятия на две крупные категории: управленческий и производственный персонал (Приложение А), для каждого из которых существуют свои критерии оценки.

По совокупности критериев направления оценки подразделяется на две группы: оценка компетенций и оценка результатов труда.

Оценка компетенций применяется, как правило, для управленческого персонала.

Как следует из самого термина, основной функцией управленческого персонала (руководителей, управленцев) является осуществление общего управления организацией, а именно - планирования, организации, прогнозирования, координации, контроля и т.д. При этом данная функция

может осуществляться как в целом по всей организации, так и по определенным сегментам: по отделам или по направлениям [6, с. 90].

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих выделяет такие категории управленческого персонала как руководители, специалисты, служащие.

Руководители – та часть персонала предприятия, которая осуществляет руководство предприятием и его структурными подразделениями в соответствии с занимаемой должностью, а также их заместители.

В функцию специалистов входит выполнение инженерно-технических, экономических и других функций. В эту категорию входят: экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты, инженеры, нормировщики, техники, психологи, социологи и др.

Руководители отличаются от специалистов тем, что принимают гораздо больше решений и имеют в своем подчинении других работников. В отличие от них, специалисты, как правило, несут ответственность только за свой участок.

Уровень управления определяет и масштаб руководства. Так, линейные руководители отвечают за принятие решений по всем функциям управления, а функциональные руководители реализуют отдельные функции управления.

Высший уровень управления организацией осуществляют руководитель предприятия и его заместители, средний уровень - руководители функциональных и линейных подразделений, а низовой уровень - руководители отдельных участков и бригады.

Специалисты так же подразделяются на ряд категорий:

- функциональные специалисты занимаются обработкой определенных сегментов управленческой информации: менеджеры, экономисты, финансисты, маркетологи и т.д.;

- линейные специалисты отвечают за обслуживание и контроль процесса производства: механики, энергетики и т.д.;

- инженеры и специалисты-технологи, объектом деятельности которых является проектирование, конструирование и техническое обеспечение

процесса производства.

Служащие (технические исполнители) занимаются документированием и хозяйственным обслуживанием: делопроизводители, табельщики, архивариусы, агенты и др.

Оценка компетенции подразумевает анализ знаний и умений сотрудника, способности применять их на практике, личные качества и поведенческие стереотипы. Самым эффективным способом оценки компетенций считается решение предложенных ситуационных задач с учетом специфики той должности, которую занимает или планирует занять сотрудник.

Оценка результативности труда используется чаще всего для производственного персонала.

Производственный (рабочий) персонал – низовое звено персонала предприятия, непосредственно осуществляющие производственный процесс, характер участия в котором делит его на две категории:

- основной производственный персонал занимается производством продукции, осуществлением услуг, ремонтом, перемещением грузов и т.п.;
- вспомогательный производственный персонал занимается обслуживанием технологического процесса (уборщицы, дворники, гардеробщицы, охранники) [6, с. 88].

В основе оценки результативности лежит метод сравнения достижений и показателей работы конкретного сотрудника с эталоном. Перед началом оценки определяются четко измеримые критерии: сумма прибыли, количество сданных объектов, объем продаж за месяц, количество заключенных сделок, вес перевезенного груза, количество выполненных рейсов (т/км). При разработке критериев учитывается специфика деятельности сотрудника. Оценку выполняет сотрудник кадровой службы, иногда он может привлечь и самого испытуемого, для того, чтобы критерии оценки были ему понятны и учитывали конкретные условия работы.

Еще одним предназначением оценки персонала является получение обратной связи в виде неформальных отзывов о своих достижениях и

деятельности коллег.

Процедура оценки является формализованной и рассматривается двояко: как возможность и как необходимость. Последнее объясняется потребностью получения объективных сведений об эффективности рабочего процесса.

Оценка деятельности персонала представляет собой цикл взаимосвязанных действий, состоящий из четырех элементов (рис. 1):

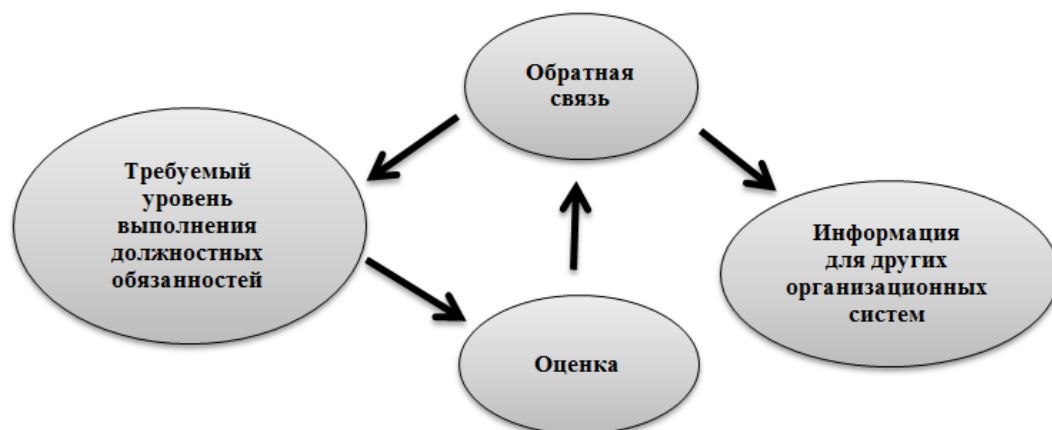


Рисунок 1 - Цикл оценки деятельности работников

- закрепление требуемого уровня выполнения должностных обязанностей в стандартах и нормативах;
- диагностика и оценка деятельности;
- обратная связь по результатам и перспективам;
- предоставление информации другим организационным системам управления персоналом (вознаграждение, развитие, набор и отбор персонала).

Процедура оценки одинаково полезна всем участникам. Испытуемые имеют возможность узнать мнение об уровне своей профессиональной квалификации и степени оправдания ожиданий со стороны руководства, оценить перспективы своей дальнейшей деятельности в данной организации.

Оценщики, особенно, если в их роли выступают руководители, не просто получают информацию о различных аспектах трудовой деятельности или личных качествах оцениваемого, но и имеют возможность развития навыков

гибкого руководства.

Организации, регулярно проводящие оценку, легко достигают гармонии личных интересов каждого сотрудника и организационных целей, поскольку имеют возможность индивидуальной мотивации персонала, а это – прямой путь к повышению эффективности корпоративной деятельности.

Таким образом, эффективная работа любого предприятия невозможна без грамотного управления его персоналом, в основе которого лежит оценка эффективности его деятельности. В какой бы отрасли не осуществляло свою деятельность предприятие, - успешность его деятельности зависит не только от квалификации персонала, но и от личных качеств сотрудников.

Задача руководителя заключается в своевременном применении различных методов и процедур оценки, что позволит проанализировать сильные и слабые стороны каждого сотрудника, а значит, использовать его максимально эффективно.

1.2 Технологии оценки персонала

Существует огромное множество подходов к выполнению оценки и выбору ее методов. Это зависит от структуры организации и характера деятельности персонала, кроме того предпочитаемые методы должны соответствовать намеченным целям оценки. Оценка должна быть проста, а ее предназначение - понятно для испытуемых. Количественные показатели оценки не должны быть слишком большими – оптимально – от 1 до 5. Задания должны быть как письменными, так и устными.

Как уже говорилось выше, виды оценки персонала могут различаться по целям и категориям оцениваемого персонала.

Во-первых, могут оцениваться результаты труда или уровень квалификации персонала. Оценка труда выполняется путем сопоставления реального содержания, качества, объемов и интенсивности работы персонала с нормативным или запланированным.

Оценка квалификации персонала позволяет определить уровень

успешности в выполнении должностных обязанностей, потенциал возможностей данного сотрудника, оценить перспективы продвижения по карьерной лестнице, на основе чего выстраивается кадровая стратегия организации. На практике при оценке персонала одновременно используются оба вида.

Во-вторых, с точки зрения охвата персонала, методы оценки подразделяются на индивидуальные и групповые.

В-третьих, с точки зрения результатов, методы могут быть качественными и количественными. Качественные методы дают характеристику сотруднику по выбранным критериям. Количественные методы - более объективны, поскольку имеют числовую характеристику всех показателей.

В-четвертых, зависимости от целей методы оценки могут быть прогностическими и практическими.

Объединение качественных методов с количественными аспектами дает комбинированные методы, чаще всего применяемые на практике. Обозначим основные из них (Приложение Б).

Первое направление – по объекту оценки (пообъектное). С точки зрения иерархии может оцениваться деятельность руководителей или исполнительского персонала. С точки зрения степени охвата контингента субъектов, оценка может быть глобальной, когда оценивается весь коллектив или локальная, когда оценивается группа лиц или отдельно взятый член коллектива.

В последнем случае оценивается:

- эффективность деятельности конкретно взятого работника по качественному и количественному критериям, общему отношению к работе;
- индивидуальный вклад в общие итоги деятельности подразделения и организации в целом;
- оценка личных качеств и квалификации (знания, навыки, черты характера);

– потенциал работника с точки зрения перспектив достижения поставленных целей.

Второе направление – по субъекту оценки (посубъектное): смотря, кто выполняет оценку. Это может быть самооценка или оценка объекта руководителем, коллегами, подчиненными либо членами специально созданной комиссии, таким образом, выделяются индивидуальные и групповые методы.

С точки зрения критериев могут оцениваться личные качества, процесс или результат труда.

С точки зрения периода, оценка может предусматривать анализ деятельности как за все время работы в данной организации, так и за определенный календарный период, либо за время работы в данном подразделении, на данной должности.

Различаются и средства получения информации, в зависимости от которых появляются вербальные (словесные), формализованные (знаковые, графические) и комбинированные методы.

В основном, методы оценки подразделяются на два направления: традиционное и нетрадиционное, включающие в себя комплексную оценку по объекту, субъекту и предмету.

Традиционные имеют более давнюю историю использования, фокусируются на отдельном члене коллектива, выполняются на основе субъективного мнения руководителя или других членов коллектива и практически не учитывают организационный контекст.

Нетрадиционные методы являются более новыми, и в последнее время используются гораздо чаще ввиду большей эффективности. В их основе лежит групповое взаимодействие: оценка сотруднику дается по результатам имитации заданной ситуации, в результате которой сотрудник может раскрыть свои умения и способности. Эффективность таких методов является более высокой еще и потому, что достижения каждого члена коллектива зависят от достижений всей группы, как и наоборот. Таким образом, оценивается эффективность группового взаимодействия всего коллектива, а также степень

развития и освоения субъектом новых навыков.

Ввиду явного преимущества, на практике чаще всего используются традиционные методы, поскольку они просты в применении и не требуют больших издержек при проведении. Однако при этом, они не лишены таких недостатков как субъективизм, и направленность на прошлые достижения отдельно взятой личности.

Наиболее простым является метод стандартных оценок, при котором руководители разных уровней оценивают конкретного сотрудника по специальной форме, содержащей указания на определенные критерии его деятельности [5, с. 89]. Он может дополняться анкетированием и сравнительным анкетированием, при котором сотрудник оценивает сам себя, а итоговая оценка является суммой всех выставленных ему оценок.

Базовый перечень оценочных параметров, как правило, включает около тридцати критериев, как общих (уровень квалификации, организаторские способности, инициативность, надежность), так и специальных (способность к обучению, стрессоустойчивость и т.п.). Использование большего числа критериев сильно затрудняет оценку.

Преимущество нетрадиционных методов в том, что они дают оценку потенциала работника как члена коллектива, рассматривая его как результат группового взаимодействия. К ним относятся, например, метод экспертных оценок, анализ конкретных ситуаций, деловые и ролевые игры, метод программированного контроля.

При таком подходе, обычное анкетирование дополняется методом групповой экспертизы, что дает возможность оценить деловые и личностные качества испытуемого более достоверно.

В последнее время крайне эффективными признаны методы психологической оценки, такие как собеседование, использование специальных тестов или упражнений, позволяющих с большей достоверностью дать характеристику наличию и степени развития тех или иных характеристик у данного сотрудника. Такие методы требуют определенной профессиональной

подготовки и, как правило, выполняются специалистами-психологами.

Метод вынужденного выбора основан на оценивании качеств работника по определенному списку, на основе которого специалист дает полную характеристику испытуемого. Данный метод называется описательным.

Метод решающей ситуации предполагает оценку правильности поведения испытуемого в ситуации, требующей решительного выбора. В качестве «правильного» используется эталон, с которым сравниваются полученные результаты, которые затем распределяются по определенным рубрикам в зависимости от характера работы.

Метод шкалы наблюдения за поведением испытуемого подразумевает шкалирование оценок действий работника в предлагаемой ситуации, по результатам которого дается характеристика.

Метод шкалы рейтингов поведенческих установок предполагает анализ нескольких решающих ситуаций одновременно испытуемым и экспертом, каждый из которых предлагает не более десяти вариантов их решения. Оценка квалификации работника в виде итогового рейтинга дается экспертом по результатам предложенных характеристик работы. Полученные результаты являются основой прогнозов на будущее.

Метод комитетов предполагает обсуждение деятельности работника в группе. При этом работа оценивается по отдельным составляющим, каждое из которых может быть признано успешным или неуспешным. По итогам составляется список требований к сотруднику и дается оценка соответствия его должностной инструкции. В окончательном заключении определяется «цена» достижений.

Метод независимых судей представляет собой «перекрестный допрос» сотрудника группой лиц, прежде с ним не знакомых (5-7 человек).

360-градусный метод оценки предполагает оценку сотрудника всеми его коллегами по общей и особой для каждого уровня форме. Используется редко ввиду его потенциальной конфликтности

Существует ряд методов, основанных на проведении интервью.

Структурированное интервью предполагает беседу о предстоящей работе со всеми претендентами. Их ответы оцениваются в баллах по определенным, заранее разработанным, критериям.

В отличие от него, в рамках ситуационного интервью претенденты должны описать свои действия в предлагаемой ситуации. Эксперт сравнивает ответы всех участников и дает оценку, как и в предыдущем случае. Главным недостатком данного метода является затратность, а так же скрытое поощрение традиционных для данной организации методов решения вопросов, что перекрывает доступ новым идеям [5, с. 91].

Весьма эффективным является метод собеседования с «кандидатами на трудоустройство», которое предлагается провести самому испытуемому. Применение данного метода позволяет получить представление о том, насколько испытуемый способен к оценке и подбору персонала.

Метод моделирования ситуации является одним из чаще всего используемых в специализированных центрах. Он подразумевает искусственное создание ситуации, близкой к реальности. Этот метод дает возможность получения комплексной оценки испытуемого – его организаторских способностей, стрессоустойчивости, способности к планированию и прогнозированию, гибкости, решительности, общего стиля работы.

Не сложным в применении, но весьма эффективным является метод групповых дискуссий. Он дает возможность оценить способность человека к отстаиванию своей точки зрения при обсуждении проблемы в группе из 9-15 человек.

Таким образом, практика выполнения оценки персонала выработала великое множество методов выполнения оценочных процедур. Как правило, все методы используются поочередно или в комплексе, что повышает их достоверность.

1.3 Методы выполнения оценочных процедур

Основными источниками получения результатов являются документальные: автобиография, резюме, характеристика, проверочное сочинение (специалисты сходятся во мнении, что надежность такого рода оценок составляет ориентировочно 0,2), результаты интервью и кадровых собеседований, данные общего и специального тестирования, итоги участия в дискуссиях, отчеты о выполнении производственных заданий или поведении в специальных ситуациях, итоги графологических и физиогномических экспертиз, в последнее время все больше внимания стали уделять изучению астрологических данных.

К показателям оценки так же предъявляются специальные требования: результаты должны быть конкретными, достоверными и полными, а так же сопоставимыми с другими периодами и результатами других лиц.

Для того, чтобы выполнение оценки было эффективным, она должна выполняться на основе тщательной подготовки, конфиденциальности, всестороннего непредвзятого обсуждения итогов работы (или испытания), учета деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее, разумного сочетания похвалы и критики, унифицированности и надежности критериев, достоверности методов.

Все эти критерии являются основными принципами выполнения оценки.

Существуют различные методы определения окончательной оценки, но чаще всего, величина оценки определяется двумя путями: измерением и выводением окончательного результата.

1.Метод измерения подразумевает сравнение двух или нескольких объектов между собой или сравнения их с существующим эталоном. При этом в качестве эталона может быть использован простой набор требуемых качеств, а может быть проведено сравнение с реально существующим лицом. При сравнении с эталоном определяется степень отклонения от него. При проведении испытаний определяется частота проявления определенных качеств. Положительной стороной этого метода является четкость, а отрицательной – игнорирование проявлений совокупности личностных качеств

испытуемого.

При использовании метода сравнения по парам имена испытуемых работников пишутся на специальных карточках, попарно сравниваемых с определенным критерием. Из предложенной пары эксперт отдает предпочтение тому, кто наиболее отвечает выбранному критерию. Далее определяется, сколько раз кандидатура была лучшей в паре. Индекс количества предпочтений определяется исходя из сравнения с общим числом оцениваемых работников. Полученные индексы сравниваются со средним рейтингом.

Одной из самых распространенных ошибок при использовании данного метода является сравнение с собой или с неординарными людьми. В связи с этим надежность данного метода оценивается невысоко – около 0,3.

2. Балльная оценка (суммирование баллов). Присваиваются экспертами определенным качествам испытуемого. Несмотря на простоту применения, метод не является эффективным, поскольку страдает субъективизмом: эксперты могут по-разному понимать принципы оценки, а значит, будут отличаться и оценки качеств аттестуемых. При этом не исключена предвзятость.

При использовании метода свободных оценок эксперт свободен в своем выборе: по заданной шкале он выставляет ту оценку и в той последовательности, в какой посчитает нужным. Действуя по методу заданной балльной оценки, эксперт присваивает работнику определенное число баллов за каждое достижение. Затем либо определяется общая сумма баллов, либо их средняя величина.

Несмотря на то, что данный метод оценки отличается доступностью, простотой и четкостью, он не лишен недостатков, главными из которых являются субъективизм, и нацеленность на текущие результаты. Некоторые руководители от нежелания портить отношения с подчиненными могут завышать оценки.

Кроме того, затруднение в восприятии вызывает сама градация баллов. Шкала оценки может быть как точечной (десятибалльной, пятибалльной) так и

интервальной, когда, к примеру, в диапазоне от 0 до $1/3$ работник считается не отвечающим требованиям; от $1/3$ до $2/3$ признается в основном удовлетворяющим им, а в интервале от $2/3$ до 1 - успешным. Очевидно, что такие балльные оценки могут вызывать трудности в восприятии.

В целом, надежность данного метода оценивается от 0,7 до 0,9.

3.Метод заданной группировки. Результаты измерений объекта включаются в определенные эталонные группы. При этом оценивается степень соответствия или несоответствия им. При использовании метода заданного распределения эксперты могут оценивать испытуемых в пределах фиксированных квот, например, 15% отличных / 25% хороших / 45% удовлетворительных / 25% не вполне удовлетворительных / 5% неудовлетворительных. Так же может быть определен лимит баллов на группу. С одной стороны, такая оценка подразумевает строгость подхода к самому процессу, с другой стороны, она не лишена формализации, так как условия распределения могут и не отражать фактическое положение дел в организации.

4. Ранжирование (классификация). Это распределение работников поочередно от лучших к худшим по какому-то общему критерию (на сегодняшний день признан устаревшим). [5.с. 92]. Применение этого метода особенно затруднено в больших коллективах. Однако, в некоторых случаях для облегчения используют агрегированный метод классификации, когда сначала выбираются лучший и худший работник, затем - лучший и худший из оставшихся и т.п.

5. Рейтинговая оценка. Выполняется по одной из схем: «да» / «нет»; «соответствует» / «не соответствует» / «трудно сказать»; «слабо выражено» / «средне выражено» / «ярко выражено» и проч. Такой метод предполагает определение величины оценки на основе степени выраженности определенных качеств у испытуемого. При этом оцениваемые качества выбираются экспертом самостоятельно из всей существующей совокупности. Результатом выполнения оценки является распределение работников в иерархической последовательности.

4.Графический профиль работника. Составляется на основе самостоятельно выведенных коэффициентов, отражающих требуемые качества испытуемого и представленных графически.

5. Многоквadrантная матрица. Матричный метод оценки представляет собой комбинацию нескольких предыдущих.

Параметры оценки подразделяются на три основные группы: уровень квалификации, определяемый успешностью выполнения должностных обязанностей, деловые и личные качества, определяющие результативность работы. Значимость каждого из параметров (его «вес») определяется вкладом работника в итоговые результаты деятельности. Затем баллы умножаются на «вес», их произведения суммируются, в результате чего получаем общий балл, являющийся оценкой успехов испытуемого.

На практике, большинство методов оценки основываются на комбинации нескольких перечисленных подходов.

Все сказанное можно проиллюстрировать с помощью упрощенной таблицы (табл. 1).

Таблица 1 - Таблица оценки качеств сотрудника, баллы

Фамилия _____			Должность _____								
Функции			Деловые качества				Личные качества				
А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
«Вес» каждой позиции (А-Г)											

Выполним оценку работника с помощью метода многоквadrантной матрицы на примере определения двух параметров его характера - быстроты реакции и настойчивости как наиболее целесообразных функций (рис. 2).



Рисунок 2 - Матрица деловых качеств

Одним из наиболее часто встречающихся противоречий, возникающих при проведении оценки, является невозможность сопоставления количественных показателей вклада работника с желанием дать ему объективную характеристику. Несмотря на это, специалисту нужно избегать как излишней строгости, так и снисходительности, равно как и желания усреднить оценку. Все люди разные и безошибочно оценить их практически невозможно, но можно и нужно стремиться к сокращению числа ошибок, которое обычно обратно пропорционально субъективной уверенности оценивающего в своей правоте. Есть мнение, что неуверенные в себе люди более объективны в своих оценках.

Облегчению оценки и выбору наиболее подходящих лиц на основе большей наглядности будет способствовать использование матрицы сравнений (табл. 2).

Таблица 2 - Матрица сравнений

Критерии из описания требований, предъявляемых к исполнителям	Кандидаты							
	1	2	3	4	5	6	7	и т.д.
А								
Б								
В								
Г								

Степень соответствия требованиям (в баллах) проставляется в графах таблицы 1.

В последнее время руководители все чаще прибегают к услугам

специализированных центров оценки персонала, в задачи которых входит не только деловая оценка персонала или претендентов на соискание должности, но и тренинговое обучение сотрудников на основе деловых игр, кейсов, интервью, тестирования, и других оценочных процедур. При составлении тестов должны отражаться все варианты предлагаемой ситуации, но так, чтобы лишь один из них был правильным.

Для участия в тренинге отбирается группа из 6-12 человек, которая в течение 2-3 дней тестируется при помощи погружения в специально смоделированную ситуацию, тестирующую каждого из участников. Ситуация отражает особенности профессиональной деятельности испытуемых с учетом специфики деятельности организации, в которой они работают или планируют работать.

Оценку выполняют специалисты центра по критериям, согласованным с руководством организации. Количество наблюдателей определяется из расчета 1 человек на 3 испытуемых. Каждый из экспертов дает самостоятельное заключение, затем личные впечатления выносятся на общее обсуждение, выставляется средний балл.

Центр оценки готовит заключение по результатам оценки, которое предоставляется руководству организации, направившей сотрудников.

В заключении центра оценки дается развернутая характеристика испытуемого по следующей схеме: определение основных качеств личности, особенностей характера, квалификации, где учитываются навыки, способности, готовность и желание к продвижению по карьерной лестнице, стиль руководства. На основе полученных заключений руководство предприятия выстраивает свою кадровую стратегию, они позволяют выявить перспективных и способных людей и отсеять профессионально непригодных.

Кроме всесторонней оценки способностей работников, в задачи центра входит и определение программы дальнейшего повышения их квалификации. По мнению экспертов, достоверность и надежность таких рекомендаций достигает 90%.

Существует разница в использовании полученных результатов западными и российскими предприятиями. У нас полученная информация является закрытой и доступна лишь узкому кругу руководящего звена, поскольку считается, что это способствует более эффективному использованию сотрудника и не задевает его личности.

Западный менеджмент идет по пути большей открытости, сообщая результаты оценки и обсуждая их публично по одной из существующих схем.

1. «Расскажи - продай». Сообщая результаты оценки сотруднику, руководство дает конкретные рекомендации по преодолению недостатков. Данная схема эффективна, в случае доверительных отношений, взаимоуважения между руководителем и подчиненным, стремления к сотрудничеству, но непонимания сотрудником как этого добиться.

2. «Расскажи - послушай». Сообщая результаты оценки сотруднику, руководство вначале выслушивает мнение самого сотрудника по поводу преодоления выявленных проблем. Это демонстрирует уважение к личности и квалификационным навыкам оцениваемого, снижает его сопротивление, увеличивает потенциал на изменение взглядов.

3. «Решение - проблемы». Беседа, проводимая руководством по результатам оценки, преследует своей целью стимулирование квалификационного роста сотрудника. Но при неправильном построении может вызывать обиду и сопротивление, а так же не позволяет выявить скрытый потенциал на решение проблем самого сотрудника.

Объективную и квалифицированную оценку сотруднику можно дать лишь на основе точно сформулированных требований к данной должности. Но все равно нужно учитывать, что даже очень хороший результат будет лишь на 70 -80% приближен к идеалу.

Процесс оценки значительно облегчает использование карты личности сотрудника (претендента на должность), где дается оценка особенностям темперамента, мышления, психологическим чертам личности, коммуникативным, лидерским и другим качествам личности, особо важным для

руководства.

Оценка степени выраженности качеств заносится в таблицу (табл. 3)

Таблица 3 - Степень выраженности качеств

Качества	Высокая	Средняя	Низкая
Работоспособность			
Энергичность			
Стрессоустойчивость			
Аналитичность			
Решительность			
Самокритичность			
Самоконтроль			
Творческие способности			
Умение разбираться в людях			
Отзывчивость			
Обязательность			
Организаторские способности			
Доминантность			
Авторитарность			
Демократичность			
Либерализм			
и т.п.			

Основными причинами ошибок при проведении оценки персонала являются следующие:

- предпочтение количественных показателей;
- приоритет личного опыта;
- использование устаревших стандартов;
- личная характеристика вместо деловой оценки.

Подведем итог теоретическому исследованию.

Успех организации напрямую зависит от квалификации, творческого и интеллектуального уровня, отношения к трудовому процессу персонала организации, поэтому эффективное управление персоналом невозможно без постоянной его оценки, лежащей в основе почти всех его процедур.

Основной целью оценки персонала является определение стоимости основного человеческого ресурса, эффективности его целевой функции, вследствие чего выстраивается прогрессивная кадровая стратегия.

Существует огромное множество видов оценки. Во-первых, могут

оцениваться результаты труда или уровень квалификации персонала. Во-вторых, методы оценки могут быть как индивидуальными, так и групповыми. В-третьих, методы могут быть качественными и количественными, а их объединение дает комбинированные методы, чаще всего применяемые на практике.

Но, в основном, методы оценки подразделяются на два направления: традиционное и нетрадиционное, включающие в себя комплексную оценку по объекту, субъекту и предмету.

Существуют различные методы определения окончательной оценки. Чаще всего, величина оценки определяется двумя путями: измерением и выводением окончательного результата.

Наиболее эффективными считаются оценочные мероприятия, проводимые в специализированных центрах в виде тренинга.

Своевременно и грамотно выполненная оценка персонала организации способствует повышению эффективности менеджмента, а значит, в целом повышает степень конкурентоспособности организации на рынке.

Повышению эффективности оценки будет способствовать сближение и унификация их критериев, создание типовых форм для оценки всех категорий персонала, открытое обсуждение достижений каждого на основе письменных отчетов. Внешняя оценка должна всегда дополняться самооценкой, личным участием испытуемых в разработке программы оценки, что даст им возможность лучше раскрыть свои возможности, избежать включения в программу невыполнимых заданий.

Вне зависимости от тех методов, которые будет использовать руководство предприятия для проведения оценки, ее результаты помогут наладить работу и избежать многих кадровых ошибок.

2 Исследование технологий оценки персонала в ООО «РОЯЛ-ДВ» и мероприятия по их совершенствованию

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «РОЯЛ-ДВ»

ООО «РОЯЛ-ДВ» успешно работает на рынке туристических и транспортно-экспедиторских услуг с 2008 года. Уже более 10 лет компания оказывает логистические услуги полного цикла и пользуется репутацией надежного и профессионального партнера.

Компания ведет успешную коммерческую деятельность не только в Хабаровске и Владивостоке, но и имеет прямые связи с рядом фирм Магадана, Якутска, Благовещенска, Южно-Сахалинска и других городов Дальнего Востока. Наличие прямых рейсов между Хабаровском, Владивостоком и крупными городами Японии и Южной Кореи позволяет организации предоставлять услуги по внутреннему и въездному туризму, привлекая как российских, так и иностранных туристов на территорию РФ.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «РОЯЛ – ДВ».

Руководитель: Генеральный директор Вилицова Ирина Сергеевна.

ИНН: 272512274505. ОГРН 1152723002673 от 3 июня 2008 г.

ИНН/КПП 2723179956 / 272401001. Уставный капитал 10 000 руб.

Юридический адрес 680014, Хабаровский край, город Хабаровск, квартал ДОС (Большой Аэродром), дом 60, помещение 1»1-8»

Телефон 8(4212)940263. E-mail royai.dv@yandex.ru

Основной целью создания ООО «РОЯЛ-ДВ» является насыщение потребительского рынка товарами и услугами, а также получение прибыли.

Согласно уставу предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- коммерческая, в том числе торгово-закупочная деятельность;
- автоперевозки грузов по Приморскому и Хабаровскому краям;
- оказание транспортных услуг населению;

– оказание услуг в сфере туризма (проживание, транспорт, услуги переводчиков);

– иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Для оценки деятельности ООО «РОЯЛ-ДВ», проведем анализ основных технико-экономических показателей предприятия на основе данных финансовой отчетности. Данные для анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели ООО «РОЯЛ-ДВ» за период 2015-2017 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста в % к 2015 году	
				2016 год	2017 год
Выручка от реализации, тыс. руб.	199 520	210 460	239 560	105	120
Среднесписочная численность персонала, чел.	85	97	95	114	112
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	2347	2170	2522	92	107
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	6 650	12 962	19 736	195	297
Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	78	134	208	171	266
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	57 640	60 320	64 210	105	111
Фондоотдача, руб.	3,46	3,49	3,73	101	108
Фондоёмкость, руб.	0,29	0,29	0,27	99	93
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	19952	16837	16769	84	84
Коэффициент оборачиваемости, оборотов	10	13	14	125	143
Продолжительность одного оборота, дней	36	29	25	80	70
Прибыль от реализации, тыс. руб.	54 289	50 040	49 600	92	91
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	48860	45036	44640	92	91
Рентабельность деятельности, тыс. руб. (стр. 16/стр.2),	24	21	19	-	-

Изменение динамики основных экономических показателей ООО «РОЯЛ-ДВ» представлено на рисунке 3.

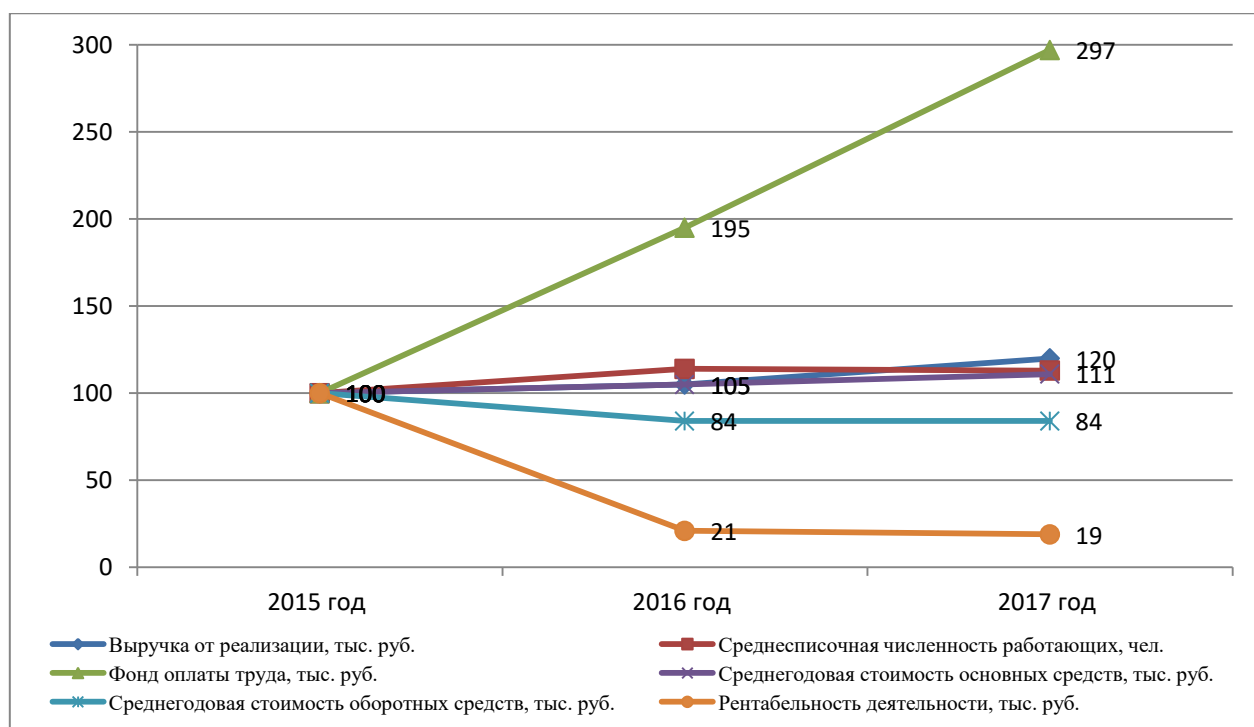


Рисунок 3 - Динамика темпа роста основных экономических показателей ООО «РОЯЛ-ДВ»

На основе оценки основных показателей деятельности ООО «РОЯЛ-ДВ» можно сделать вывод о том, что за анализируемый период по отношению к 2015 году наблюдается положительная тенденция роста выручки предприятия. К уровню 2015 года темп роста выручки составил в 2016 году 105%, в 2017 году 120%. Увеличение выручки предприятия связано с расширением его сферы деятельности.

Среднесписочная численность работников предприятия характеризуется темпом роста в 2016 году – 114%, в 2017 году – 112% к уровню 2015 года. Факторами роста численности персонала предприятия являются расширение штата за счет должностей маркетолога, специалистов по эксплуатации и ремонту автотранспорта, открытия склада для хранения грузов.

Среднегодичная выработка на исследуемом предприятии в 2016 году составила 2170 тыс. руб. на человека, в 2017 году 2522 тыс. руб., что выше значения 2015 года. Рост показателя связан с увеличением выручки от реализации.

В результате роста среднегодовой заработной платы, а также увеличения численности персонала, в анализируемом периоде увеличился фонд заработной платы. В 2016 году фонд оплаты труда работников предприятия составил 12 962 тыс. руб. В отчетном году на заработную плату ООО «РОЯЛ-ДВ» было потрачено 19 736 тыс. руб. Темп роста фонда оплаты труда к уровню 2015 года составил в 2016 году – 195 %, в 2017 году 297%.

Увеличение стоимости основных средств связано с приобретением новых большегрузных грузовиков, а также оборудованием нового склада хранения. В 2016 году стоимость основных фондов предприятия составила 60320 тыс. руб., что на 5% больше чем в 2015 году. В 2017 году их стоимость увеличилась до 64210 тыс. руб. или на 11%.

Фондоотдача является показателем, характеризующим эффективность использования основных фондов предприятия. Фондоотдача показывает, сколько рублей реализованной продукции приходится на 1 рубль основных средств. В 2016 году с каждого рубля основных средств ООО «РОЯЛ-ДВ» получило 3,49 рублей выручки, в 2017 году – 3,73 рубля. Общий рост показателя к 2015 году составил 101% и 108% по годам соответственно. Факторами роста фондоотдачи являются рост объемов выручки от продаж

Фондоемкость характеризует стоимость основных средств предприятия приходящейся на 1 рубль реализованной продукции. Положительное влияние на изменение фондоемкости оказало увеличение объемов оказываемых услуг и эффективное использование ООО «РОЯЛ-ДВ» основных средств.

Показателем, характеризующим финансовый результат деятельности предприятия (организации), является показатель прибыли. Прибыль от реализации определяется как разность между выручкой от реализации и себестоимостью. В анализируемом периоде прибыль ООО «РОЯЛ-ДВ» снижается, несмотря на увеличение выручки. Снижение прибыли в 2016 году на 8 %, а в 2017 году на 9% к уровню 2015 года обусловлено значительным увеличением себестоимости услуг ввиду общего роста цен.

Обобщая можно отметить, что, несмотря на снижение рентабельности

деятельности, ООО «РОЯЛ-ДВ» имеет хорошие показатели по выручке, прибыли, производительности труда и использованию основных фондов.

В планах предприятия дальнейшее развитие, направленное на увеличение прибыли.

Охарактеризуем систему управления ООО «РОЯЛ-ДВ».

Организационная управленческая структура ООО «РОЯЛ-ДВ» представлена в приложении В.

В административно-управленческий персонал входят работники отделов и служб администрации предприятия. Структура предприятия включает в себя подразделения, каждое из которых имеет свои органы управления. На предприятии существует линейное управление, при котором имеет место прямое подчинение нижестоящих звеньев предприятия строго определенным вышестоящим звеньям.

Общее руководство деятельностью предприятия осуществляет Генеральный директор, который имеет несколько заместителей по отдельным направлениям деятельности предприятия. В функции Главного бухгалтера ООО «РОЯЛ-ДВ» входит организация учетного процесса на предприятии.

Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребностей удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы. Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию. Ответственность за принятие общих управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют общую цель – удовлетворение потребностей клиентов.

Менеджеры по туризму работают непосредственно с клиентами на местах - в филиалах компании, расположенных во Владивостоке, Находке и Уссурийске: предоставляют всю необходимую информацию клиентам, отвечают на телефонные звонки, поддерживают связь с фирмами –

сотрудниками, занимаются оформлением путевок и покупкой билетов. Так же они занимаются анализом потребительского спроса и отправкой туристических групп.

Управление персоналом организации является целенаправленной деятельностью руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. Она включает в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом ООО «РОЯЛ-ДВ» осуществляется генеральным директором, а так же коммерческим и техническими директорами в пределах их компетенции.

В соответствии с требованиями российского законодательства в области охраны и безопасности труда ООО «РОЯЛ-ДВ» обеспечивает каждого своего сотрудника стабильной заработной платой и социальным пакетом в полном объеме. Руководством компании разработана система поощрения работников в соответствии с которой ежегодно, при подведении итогов очередного сезона, награждаются лучшие сотрудники. Компания заботится о здоровье своих сотрудников - созданы все необходимые условия для нормальной и безопасной работы. Сотрудники компании - это не только неотъемлемая и важнейшая часть бизнес-процесса, но и члены большой дружной семьи.

На основе имеющихся данных проведем анализ движения кадров в ООО «РОЯЛ-ДВ». Для целей анализа необходимо рассчитать коэффициенты движения кадров.

Данные для анализа представлены в таблице 5.

Данные таблицы 5 показывают, что коэффициент приема кадров в 2014 году по сравнению с 2015 годом снизился на 0,06, а в 2017 году увеличился на 0,02.

Данные изменения связаны с увеличением общего количества принятых в ООО «РОЯЛ-ДВ» работников по сравнению с 2015 годом.

Таблица 5 - Анализ движения кадров ООО «РОЯЛ-ДВ» за период 2015– 2017 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение (+,-)	
				2016 год	2017 год
Среднесписочная численность персонала за период, чел.	85	97	95	+12	+10
Среднесписочная численность персонала за период со стажем более 5 лет на данном предприятии, чел.	20	15	12	-5	-8
Количество принятых работников за год, чел.	27	25	32	-2	5
Количество выбывших работников за период, чел. в том числе:	15	27	35	+12	+20
– по собственному желанию	7	22	28	+15	+21
– по решению администрации	1	5	7	+4	+6
Коэффициент приема кадров $K_{п}$	0,32	0,26	0,34	-0,06	0,02
Коэффициент выбытия $K_{в}$	0,18	0,28	0,37	0,10	0,19
Коэффициент стабильности кадров $K_{ст}$	0,24	0,15	0,13	-0,08	-0,11
Коэффициент текучести $K_{тек}$	0,08	0,23	0,29	+0,14	+0,21
Коэффициент восполнения персонала $K_{восп}$	1,8	0,93	0,91	-0,87	-0,89

Коэффициент выбытия кадров имеет общую тенденцию увеличения. Если в 2015 году доля уволившихся работников составляла 18%, то в 2017 году она составила уже 37%. При этом следует отметить, что число работников уволившихся по собственному желанию значительно превышает количество человек уволенных по решению администрации предприятия.

Для оценки уровня организации управления как на предприятии в целом, так и в отдельных его подразделениях используется коэффициент стабильности кадров. Из анализа следует, что коэффициент стабильности кадров в ООО «РОЯЛ-ДВ» имеет общую тенденцию снижения: в 2015 году – 0,24; в 2016 году – 0,15; в 2017 году – 0,13. , т.е. число работников, проработавших на предприятии более 5 лет, с каждым годом уменьшается. Соответственно коэффициент текучести кадров имеет обратную тенденцию роста. Это говорит о том, что на предприятии имеет место сильная текучесть кадров, в особенности среди производственного персонала.

Для наглядности динамика коэффициентов движения кадров ООО «РОЯЛ-ДВ» представлена графически на рисунке 4.

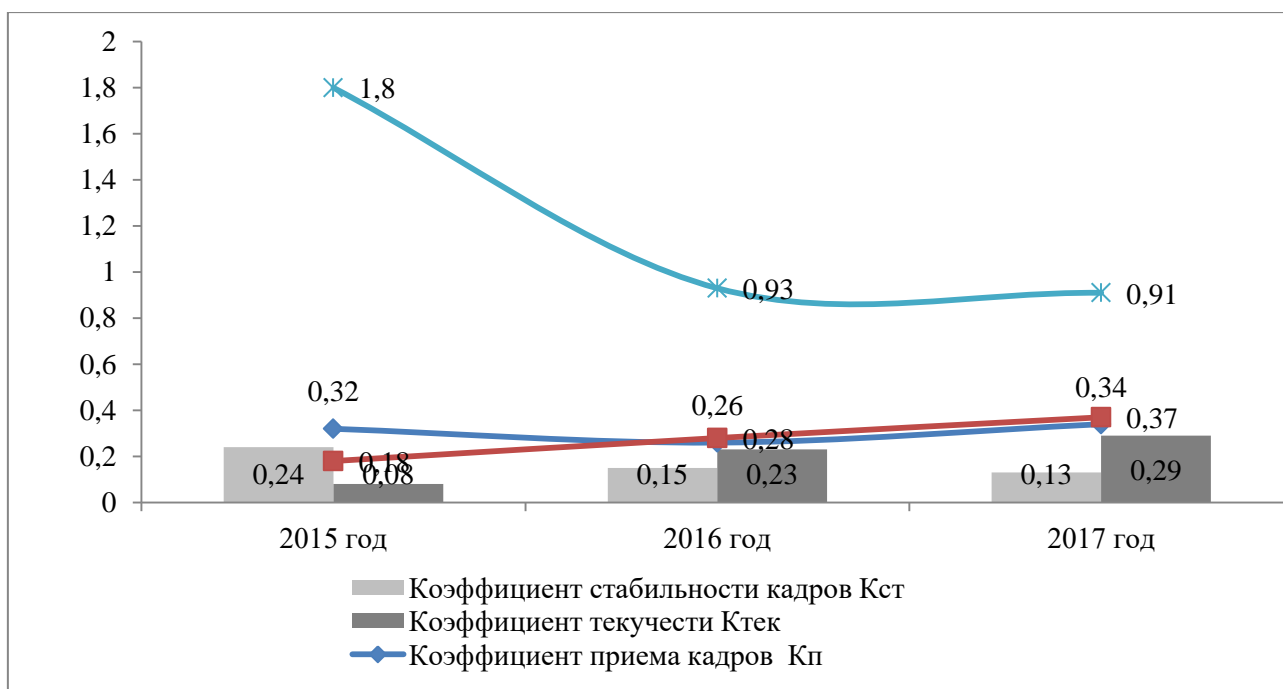


Рисунок 4 - Динамика коэффициентов движения кадров ООО «РОЯЛ-ДВ» за период 2015–2017 гг.

Коэффициент восполнения работников лишь в 2015 году имел значение больше 1, это означает, что только в этом периоде количество принятых работников было больше, чем количество уволившихся.

Обобщая результаты анализа движения кадров в ООО «РОЯЛ-ДВ» можно сделать вывод, что для данного предприятия имеет место тенденция активного движения персонала, в особенности производственного персонала (водителей), что подтверждается динамикой коэффициента выбытия кадров.

Общая картина движения кадров в ООО «РОЯЛ-ДВ» свидетельствует о том, что часть работников не заинтересована в длительной работе на предприятии, и средний период их работы составляет менее 1 года. Таким образом, можно сделать вывод о неэффективности кадровой политики, проводимой на предприятии и необходимости ее пересмотра.

По данным бухгалтерии ООО «РОЯЛ-ДВ» в сравнении с 2010 г. средняя заработная плата на одного работника в организации увеличилась на 6%, при этом фонд заработной платы в целом по организации в рассматриваемом

периоде возрос на 32,3%. Разные темпы роста средней заработной платы работников организации и общего фонда заработной платы говорит о неравномерном увеличении заработной платы отдельных категорий работников. Рост заработной платы руководителей превышает рост заработной платы производственного персонала.

Трудовой потенциал организации складывается из следующих характеристик: структуры персонала по категориям (руководители, специалисты, рабочие, служащие), образовательного состава (структуры персонала по образованию), возрастного состава, структуре по полу, структуре по стажу, уровня профессиональной подготовки.

Рассмотрим значения этих характеристик для ООО «РОЯЛ-ДВ».

1. Структура персонала по категориям.

В состав персонала ООО «РОЯЛ-ДВ» входят три категории: руководители, специалисты, производственный персонал.

Таблица 6 - Численность персонала ООО «РОЯЛ-ДВ» по категориям,

человек

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	в % к общей численности, 2017 г.
Численность персонала, всего в том числе по категориям:	85	97	95	
- руководители	4	4	4	4,2%
- специалисты	36	36	38	40%
- производственный персонал	45	57	55	57%

В течение 2015-2017 гг. доля специалистов и производственного персонала менялась незначительно. 4,2 % персонала относится к категории руководителей, 40% - специалисты, 57% – производственный персонал.

На рисунке 5 представлена динамика численности персонала «РОЯЛ-ДВ» по категориям.

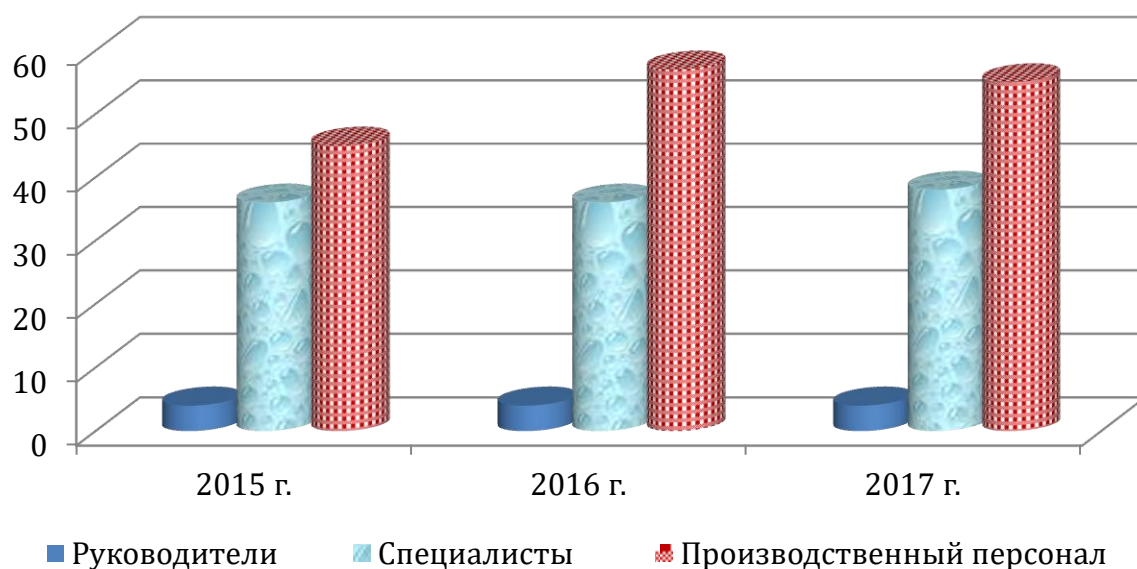


Рисунок 5 - Динамика численности персонала ООО «РОЯЛ-ДВ» по категориям

2. Возрастной состав персонала ООО «РОЯЛ-ДВ»

Средний возраст работающих 42 года, т.е. средний.

Таблица 7 - Структура персонала ООО «РОЯЛ-ДВ» по полу и возрасту

Показатель	Ед. изм.	Период		
		2015 г.	2016г.	2017г.
Возрастной состав персонала:	чел.			
- 18-25 лет		6	6	6
- 26-36 лет		23	27	28
- 37-50 лет		29	33	34
- свыше 50 лет		27	31	27
Средний возраст работающих	лет	42,1	42,3	40,3
Структура персонала по полу:	%			
- женщин		14	17	20
- мужчин		86	83	80

Вывод: в структуре персонала преобладают мужчины (более 80%), но наблюдается тенденция снижения их численности и возрастание доли женского пола (с 14% в 2015 до 20% в 2017г.).

3. Распределение персонала по стажу

Таблица 8 - Распределение персонала ООО «РОЯЛ-ДВ» по стажу,

человек

Распределение персонала по стажу	2015 г.	2016г.	2017 г.
- до 1 года	12	11	13
- 1-3 года	23	26	25
- 3-5 лет	28	35	38
- 5-10 лет	12	13	11
- более 10 лет	10	12	8

Анализ персонала по стажу показал, что основную долю занимают работники, проработавшие в организации 3-5 лет, при этом значение доли их в течение 2015-2017 гг. увеличивается. Значительную долю также занимают работники с небольшим опытом работы по специальности (1-3) года, хотя их доля снижается, так как они переходят в категорию работников со стажем работы 3-5 лет.

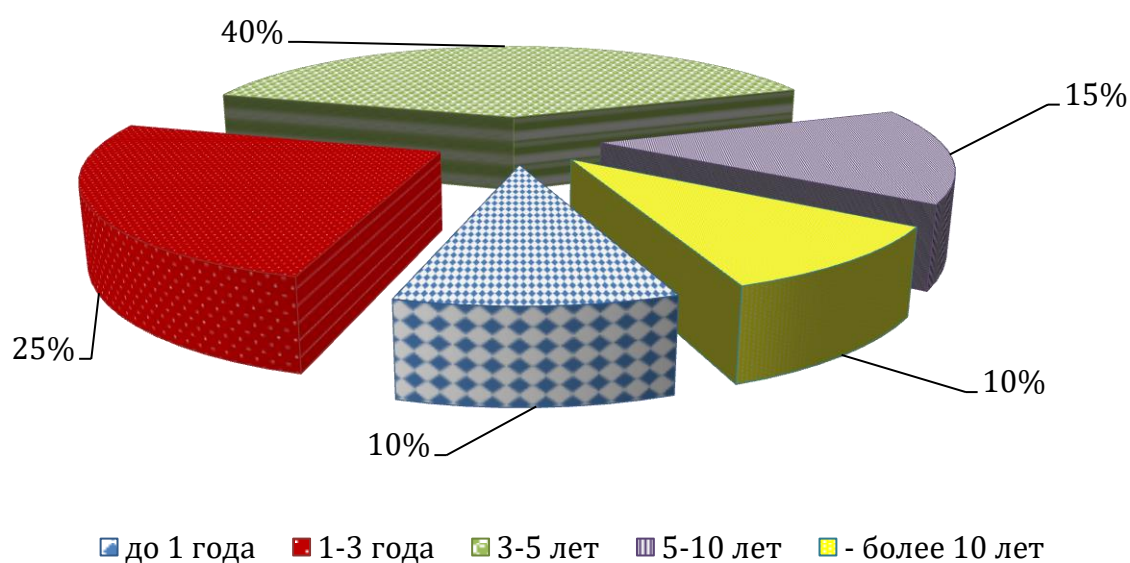


Рисунок 6 - Анализ персонала по стажу

Вывод: в основном стаж работников предприятия составляет 3-5 лет.

Наиболее молодой и малоопытный персонал – это водители и механики, менеджеры по выездному и внутреннему туризму, рабочие склада. Более опытными являются специалисты всех категорий, сопровождающие

туристических групп, маркетолог. И наиболее опытными являются руководящие кадры: генеральный директор, коммерческий директор, технический директор, главный бухгалтер, экономист, заведующий гаражом.

4. Образовательный состав персонала ООО «РОЯЛ-ДВ»

Таблица 9 - Уровень профессиональной подготовки работников ООО «РОЯЛ-ДВ», 2017 год

Уровень профессиональной подготовки (для руководителей и специалистов)	2017г.	в % от общего числа работников
- высшее образование	24	25%
- незаконченное высшее	19	20%
- среднее специальное	34	36%
-среднее образование	18	18%

На сегодняшний день основная часть кадрового состава предприятия имеет среднее специальное образование, при этом 25% работников имеют высшее образование и еще 20 незаконченное высшее образование. Ниже представлена диаграмма распределения персонала по образованию за последний год.

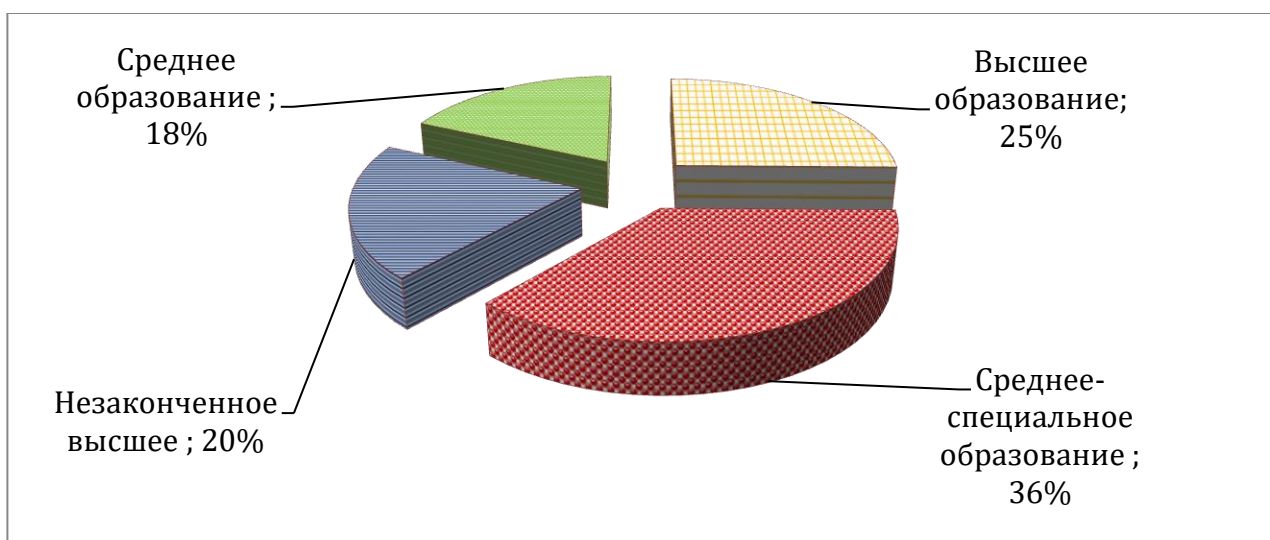


Рисунок 7 - Уровень профессиональной подготовки работников ООО «РОЯЛ-ДВ», 2017 год

Вывод: за счет тех, кто планирует получить высшее образование, его

общий уровень в компании достигнет 45% и станет преимущественным.

Таким образом, персонал ООО «РОЯЛ-ДВ» представлен всеми категориями: руководители, специалисты и рабочие. Мужчины в структуре персонала преобладают, но имеется тенденция возрастания доли женщин. Средний возраст работающих 42 года, большая часть из них имеет достаточный опыт работы и уровень профессиональной подготовки. Имеющаяся текучка среди производственного персонала говорит с одной стороны о его активности, с другой - о возможных недоработках в кадровой политике.

Тем не менее, данные анализа кадров по составу и структуре показали, что на сегодняшний день ООО «РОЯЛ-ДВ» имеет в своем распоряжении сплоченный коллектив, желающий и умеющий работать.

2.2 Анализ технологий оценки персонала в ООО «РОЯЛ-ДВ»

Численность руководителей специалистов ООО «РОЯЛ-ДВ» составляет 40 человек, поэтому оценка результативности их труда будет выборочной. Проведение оценки эффективности их трудовой деятельности служит целям реализации кадровой политики предприятия: отбор кандидатур сотрудников для материального и морального поощрения, продвижения по карьерной лестнице, рационализации использования данной категории персонала, а так же разработки направлений его развития.

Оценка эффективности трудовой деятельности управленческого персонала выполнялась двумя методами: анкетированием и методом экспертных оценок.

Принять участие в анкетировании было предложено всему коллективу предприятия (в том числе и самим испытуемым), способ проведения – анонимное непосредственное оценивание. Место размещения оценок - анкета. Цель анкетирования – определение неформального рейтинга руководящего состава ООО «РОЯЛ-ДВ».

Далее был выполнен расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств руководителей специалистов ООО «РОЯЛ-ДВ» (экспертный

метод). Экспертная группа – компетентные сотрудники из числа специалистов, имеющие стаж работы на предприятии не менее 5 лет общим количеством 15 человек.

Таблица 10 - Исходные данные для оценки рейтинга и расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств руководителей специалистов ООО «РОЯЛ-ДВ»

№ п/п	Должность, ФИО	Уровень образования (баллы)	Стаж работы по специальности, лет (баллы)
1	Генеральный директор Горбунов О. П.	Высшее (2)	21 (3)
2	Коммерческий директор Лозицкий С. И.	Высшее (2)	8 (1)
3	Технический директор Башмет Л. В.	Высшее (2)	18 (3)
4	Главбух Сушкова Л. С.	Высшее (2)	19 (3)
5	Начальник отдела кадров Зимица А. М.	Высшее (2)	6 (1)
6	Маркетолог Сахарова З. К.	н/высш (1)	3 (1)
7	Менеджер по туризму Алексеев Н. И.	н/высш (1)	2 (1)
8	Специалист по таможенному оформлению Чернышева Г. С.	н/высш (1)	1 (1)

На первом этапе была составлена анкета с указанием фамилий, вошедших в группу испытуемых. В анкете изначально содержались данные об образовании и стаже работы конкретного сотрудника, а так же приведены критерии оценки и расшифровка параметров (каждый параметр был подробно расписан во избежание разночтений понятий).

Каждый элемент состоит из набора индивидуальных признаков, а его значение выражается в единицах от 1 до 5.

- 1 – очень низкий уровень развития профессиональных и личных качеств;
- 2 – ниже среднего уровня развития профессиональных и личных качеств;
- 3 – средний уровень развития профессиональных и личных качеств;
- 4- хороший уровень развития профессиональных и личных качеств;
- 5- отличный уровень развития профессиональных и личных качеств.

Таблица 11 - Оценка признаков, определяющих неформальный рейтинг

руководителей и специалистов ООО «РОЯЛ-ДВ»

Параметры	Руководители и специалисты							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень профессиональной квалификации	4	5	3	4	5	5	3	5
Качество принятия управленческих решений	3	5	4	3	3	5	5	5
Стратегическое мышление	5	5	5	3	5	5	5	5
Оперативность реагирования	4	5	5	3	3	3	5	5
Умение аргументированно отстаивать свою точку зрения	5	5	3	3	4	3	5	5
Организаторские способности	3	3	4	3	3	5	4	3
Умение руководить коллективом	2	2	4	3	3	3	3	3
Уровень социальной ответственности	3	4	5	3	5	5	3	3
Креативность мышления	5	5	2	2	4	4	5	4
Самоконтроль	3	5	3	4	3	2	4	3
Стремление к развитию	5	5	2	2	5	5	5	5
Способность работать в экстремальных условиях	4	4	5	5	5	2	4	5
Деловой этикет и деловое общение	3	5	5	1	4	5	4	5
Способность влиять на людей	3	3	3	2	3	5	4	4
Умение воспринимать критику	2	1	5	5	3	1	3	3
Авторитет в коллективе	3	2	5	2	3	3	3	5
Итого	58	66	66	52	66	67	72	76

Таким образом, мы можем сделать следующий вывод о рейтинге профессиональных и личных качеств руководителей и специалистов ООО «РОЯЛ-ДВ». Достаточно высокие баллы набрали молодые специалисты: менеджер по туризму Алексеев Н. И. (72) и специалист по таможенному оформлению Чернышева Г. С. (76), хотя их стаж работы на предприятии невелик. К сожалению, руководство ООО «РОЯЛ-ДВ» имеет довольно низкие рейтинги: самые низкие показатели у главного бухгалтера и генерального директора. Несмотря на значительный опыт работы на занимаемых должностях, они обладают такими недостатками как принятие некачественных управленческих решений, низкие организаторские способности, недостаточный уровень умения руководить коллективом, низкий уровень социальной ответственности, недостаточный уровень влияния на людей, что порождает низкий авторитет в коллективе.

Вывод: по мнению персонала, данные кандидатуры не соответствуют занимаемым должностям.

На втором этапе проведения оценки выполнялась комплексная оценка результатов труда и деловых качеств руководителей и специалистов производится на основе Методических рекомендаций по оценке сложности и качества работ специалистов, разработанных Институтом труда [29] (Приложения Г, Д). В ее основе лежит исследование личности работника, содержания выполняемых им трудовых функций и оценка конкретных результатов его деятельности.

Данная оценка проводится по следующим критериям: уровню профессиональной квалификации персонала, степени сложности выполняемых им работ, деловым и личным качествам, общей результативности труда.

Комплексная оценка (**К_о**) представляет собой интегральный показатель, состоящий из двух частных характеристик: во-первых, уровня развития профессиональных и личных качеств работника **У_{пл}** и уровня квалификации **У_{кф}**, выраженных в количественной форме, во-вторых, результатов его трудовой деятельности **Р_{тд}** с учетом сложности выполняемых функций **С_ф**.

Комплексная оценка **К_о** состоит из суммы данных показателей:

$$K_o = U_{пл} U_{кф} + R_{тд} C_{ф} \quad (1)$$

Величина показателя **У_{пл}** определяется по степени проявления каждого из признаков (таблица Г.1, Приложение Г, таблица Д.1 приложения Д) при помощи метода экспертных оценок отдельно для руководителей и специалистов.

Оценка степени проявления профессиональных и личных качеств производится по принципу отклонения от среднего значения.

При этом: средний уровень считается 1, ниже среднего 0,75, выше среднего 1,25.

Выполним расчет степени развития профессиональных и личных качеств

работника Упл для выбранной группы (таблица 1). Результаты представим в таблице 12.

Таблица 12 - Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей (Упл)

№ п/п	Степень достижения критериев профессиональных и личных качеств					
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий 4	Критерий 5	Критерий 6
1	0,27	0,29	0,1	0,09	0,31	
2	0,34	0,29	0,16	0,15	0,31	
3	0,2	0,17	0,16	0,15	0,25	
4	0,34	0,17	0,13	0,12	0,31	
5	0,34	0,17	0,1	0,12	0,25	
6	0,34	0,23	0,16	0,12	0,25	
7	0,25	0,21	0,12	0,07	0,12	0,21
8	0,42	0,21	0,15	0,12	0,12	0,21

Таким образом, мы имеем следующие результаты:

1. Генеральный директор Горбунов О. П. Упл =1,06.
2. Коммерческий директор Лозицкий С. И. Упл =1,25.
3. Технический директор Башмет Л. В. Упл =2,31.
4. Главбух Сушкова Л. С. Упл =1,07.
5. Начальник отдела кадров Зимина А. М. Упл =0,98.
6. Маркетолог Сахарова З. К. Упл =2,05.
7. Менеджер по туризму Алексеев Н. И. Упл =0,98.
8. Специалист по таможенному оформлению Чернышева Г. С. Упл =1,23.

Вывод: группа компетентных экспертов выше всего оценила профессиональные и личные качества технического директора Башмета Л. В. (2,31) и маркетолога Сахаровой З.К. (2,05). Наименьший результат у начальника отдела кадров Зиминой и менеджера по туризму Алексеева Н. И. (по 0,98).

Для расчета оценки уровня квалификации работников Укф анализируется уровень специального образования и стаж работы по специальности.

Согласно методическим рекомендациям по оценке сложности и качества работ специалистов, разработанных Институтом труда [29], по уровню образования все работники распределяются на две группы:

1-я группа - имеющие среднее специальное образование (1 балл);

2-я группа - имеющие высшее или незаконченное высшее (4-5 курс ВУЗа) образование (2 балла).

В зависимости от стажа работы по специальности работнику присваивается одна из четырех групп по каждому уровню образования (таблица 13).

Таблица 13 - Оценка уровня квалификации (Укф)

№ группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности, годы	
		1-я группа	2-я группа
1.	0,25	0-9	0-9
2.	0,50	9 - 13, свыше 29	9 - 17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4.	1,0	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

$$\text{Укф} = (\text{ОБ} + \text{СТ})/3, \quad (2)$$

где ОБ - оценка образования (ОБ = 1/2);

СТ - оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Выполним расчет уровня квалификации для выбранной группы:

– Генеральный директор Горбунов О. П. $\text{Укф} = (2 + 0,75) : 3 = 0,91$.

– Коммерческий директор Лозицкий С. И. $\text{Укф} = (2 + 0,25) : 3 = 0,75$.

– Технический директор Башмет Л. В. $\text{Укф} = (2 + 0,75) : 3 = 0,91$.

– Главбух Сушкова Л. С. $\text{Укф} = (2 + 0,75) : 3 = 0,91$.

- Начальник отдела кадров Зимина А. М. Укф = $(2+0,25) : 3=0,75$.
- Маркетолог Сахарова З. К. Укф = $(1+0,25) : 3 =0,41$.
- Менеджер по туризму Алексеев Н. И. Укф = $(1+0,25) : 3 =0,41$.
- Специалист по таможенному оформлению Чернышева Г. С. Укф = $(1+0,25) : 3 =0,41$.

Вывод: оценка уровня квалификации зависит от образования и стажа работы по специальности, поэтому больше всего баллов набирают сотрудники с большим опытом работы: генеральный директор, технический директор и главный бухгалтер по 0,91 балла.

Для оценки сложности выполняемых трудовых функций (Сф) устанавливаются значения от простых к сложным, которые определяются характером и разнообразием выполняемых работ, их масштабом, степенью ответственности и реализации руководящих функций.

Средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Средние коэффициенты сложности выполняемых трудовых функций (Сф)

Должность	Коэффициент сложности
Руководитель, начальник	1,0
Главный специалист	0,89
Ведущий специалист	0,8
Специалист I категории	0,68
Специалист II категории	0,57

Расчет результативности труда (Ртд) оценивается количество и качество выполненной работы, а так же соблюдение сроков при ее выполнении. Количественная оценка определяется путем сопоставления полученного результата с его эталонным значением.

Как и в случае с определением Упл при соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего -

1,25, ниже среднего - 0,75.

Таблица 15 - Оценка признаков, определяющих результаты труда (Ртд)

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
Количество выполненных работ	0,3	0,225	0,3	0,375
Качество выполненных работ	0,4	0,3	0,4	0,475
Соблюдение сроков выполнения работ	0,3	0,225	0,3	0,375

Определим суммарный коэффициент Ртд:

- Генеральный директор Горбунов О. П. $R_{тд} = 0,225+0,3+0,375=0,9$.
- Коммерческий директор Лозицкий С. И. $R_{тд}=0,375+0,475+0,375=1,225$.
- Технический директор Башмет Л. В. $R_{тд}=0,375+0,4+0,225=1$.
- Главбух Сушкова Л. С. $R_{тд}= 0,375+0,3+0,3=0,975$.
- Начальник отдела кадров Зимина А. М. $R_{тд} =0,3+0,475+0,3=1,075$.
- Маркетолог Сахарова З.К. $R_{тд} =0,375+0,4+0,375=1,15$.
- Менеджер по туризму Алексеев Н. И. $0,375+0,3+0,375=1,05$.
- Специалист по таможенному оформлению Чернышева Г. С. $0,375+0,475+0,375= 1,225$.

Вывод: по результативности труда рейтинг испытуемых возглавляют коммерческий директор и специалист по таможенному оформлению, показавшие наивысшие результаты по всем критериям – их итог 1,225.

Наименьшую результативность (<1) показали генеральный директор (0,9) и главбух 0,975.

Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (К_о) строится на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда.

Результаты разместим в таблице 16.

Таблица 16 –Комплексная оценка результативности труда руководителей и специалистов ООО «РОЯЛ-ДВ»

ФИО, должность	Расчет показателя	Результат
Генеральный директор Горбунов О. П.	$1,06 \times 0,91 + 0,9 \times 1,0$	1,86
Коммерческий директор Лозицкий С. И	$1,25 \times 0,75 + 1,225 \times 1,0$	2,2
Технический директор Башмет Л. В.	$2,31 \times 0,91 + 1 \times 1,0$	3
Главный бухгалтер Сушкова Л. С.	$1,07 \times 0,91 + 0,975 \times 0,89$	1,84
Начальник отдела кадров Зими́на А. М.	$0,98 \times 0,75 + 1,075 \times 0,8$	1,59
Маркетолог Сахарова З.К.	$2,05 \times 0,41 + 1,15 \times 0,68$	1,62
Менеджер по туризму Алексеев Н. И.	$0,98 \times 0,41 + 1,05 \times 0,57$	1
Специалист по таможенному оформлению Чернышева Г. С.	$1,23 \times 0,41 + 1,225 \times 0,57$	1,2

Вывод: по результатам комплексной оценки результативности труда руководителей и специалистов ООО «РОЯЛ-ДВ», выполненной экспертным методом рейтинг специалистов выглядит следующим образом: 1 - Технический директор Башмет Л. В., 2 - Коммерческий директор Лозицкий С. И , 3 - Генеральный директор Горбунов О. П.

Завершают рейтинг Начальник отдела кадров Зими́на А. М., 2- Специалист по таможенному оформлению Чернышева Г. С., Менеджер по туризму Алексеев Н. И. Низкие рейтинги данных специалистов объясняются малым стажем работы в организации и отсутствием высшего образования. Тем не менее, по результатам неформального рейтинга, именно у этих кандидатур наиболее высокие результаты. Это говорит о том, что они пользуются заслуженным уважением и у них есть довольно неплохие перспективы роста в компании.

В самом низу рейтинга оказался Генеральный директор, поскольку он получил низкие результаты по результатам обоих видов оценки. Возможен пересмотр его должностного положения и вопрос о служебном несоответствии.

2.3 Разработка процесса оценки результативности труда персонала ООО «РОЯЛ-ДВ»

Анализ существующей системы оценки персонала ООО «РОЯЛ-ДВ» выявил ее отсутствие как таковой. Оценка проводилась всего один раз за все

время работы предприятия и выборочным методом. Результаты оценки показали несоответствие генерального директора занимаемой должности. Однако, на предприятии существует и другая проблема – текучка производственного персонала, а именно водителей. Однако, очевидно, что весь штат работников нуждается в комплексной проверке. Для этого предлагается провести общую аттестацию всего персонала предприятия.

Цель проведения аттестации - дать общую оценку результатов деятельности персонала ООО «РОЯЛ-ДВ» на основе определения квалификации и деловых качеств сотрудников организации. По сути, аттестация - полноценный инструмент стратегического управления компанией, поскольку преследует помимо административных целей, еще и цели развития.

Система внедрения аттестации начинается с определения стандартов работы и параметров оценки (рисунок 8):



Рисунок 8 – Разработка и внедрение аттестации в ООО «РОЯЛ-ДВ»

Предложение к внедрению в ООО «РОЯЛ-ДВ»: проводить аттестацию не реже одного раза в год, в ее ходе определять уровень квалификации всех категорий персонала без исключения. По итогам аттестации проводить ротацию и материальное поощрение, а так же определять направления развития сотрудников.

Уровень заработной платы должен был увязан с результатами аттестации и напрямую зависеть от них: он может быть как повышен так и понижен.

Для того, чтобы зафиксировать результаты аттестации персоналу по ее

итогам будут присвоены внутренние категории. В зависимости от них и будут назначаться доплаты.

Процесс аттестации можно сделать наименее трудоемким не в ущерб эффективности оценки, если четко прописать все требования к должности, критерии оценки и разработать удобный инструментарий. Вся эта информация должна быть доступна сотрудникам. Четко разработанные стандарты оценки позволяют избегать возможных ошибок субъективного характера при проведении аттестации.

В таблице 17 отражены предлагаемые способы вознаграждения различных групп персонала в ООО «РОЯЛ-ДВ».

Таблица 17 - Способы вознаграждения различных групп персонала

Руководители:	Специалисты:	Производственный персонал:
<ul style="list-style-type: none"> – вознаграждение за сверхурочную работу; – часть групповой премии; – общая схема долевого участия в прибыли; – предложение о долевым участии в бизнесе; – специальные премии по результатам работ. 	<ul style="list-style-type: none"> – индивидуальные комиссионные с объемов реализации услуг; – индивидуальная премия за вклад в общую прибыль; – групповая система долевого участия в прибыли; – продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой; – дополнительное стимулирование в поездках (для туротдела). 	<ul style="list-style-type: none"> – вознаграждение за сверхурочную работу; – общая схема долевого участия в прибыли; – индивидуальные комиссионные с объемов реализации услуг; – традиционные подарки фирмы; – объединенное вознаграждение. – групповые комиссионные с увеличения объемов реализации за прошлый год.

Следующим предложением, касающимся в основном водителей, будет установка доплат за перевыполнение плана по грузообороту.

В настоящее время в ООО «РОЯЛ-ДВ» план по грузообороту установлен, но механизм выплаты премиального вознаграждения по результатам работы не прописан. Премия выплачивается сугубо по решению директора предприятия, исходя из субъективных критериев оценки работы.

В качестве критерия плана по грузообороту ООО «РОЯЛ-ДВ» можно

порекомендовать установить размер текущих премий водителям-экспедиторам в процентном размере от суммы превышения плана грузооборота – за перевыполнение установленного плана.

Для того чтобы не ограничивать верхний размер заработной платы, можно выплачивать процент с разницы между фактическим и плановым объемом грузооборота.

Система дополнительного вознаграждения ООО «РОЯЛ-ДВ» должна включать:

- программу повышения заработной платы, стимулирующие доплаты и надбавки, косвенные компенсации, единовременные вознаграждения;
- премиальную систему;
- социальный пакет – социальные выплаты, льготы и социальные программы.

Премии повышают заинтересованность работника в улучшении количественных и качественных показателей.

Источники премирования ООО «РОЯЛ-ДВ» могут быть различными. Наиболее традиционными источниками являются: фонд оплаты труда, прибыль компании, экономия фонда оплаты труда, получение дополнительной чистой прибыли, экономия оборотных средств.

Обобщающим показателем экономической эффективности мероприятий является снижение затрат и увеличение прибыли. Экономическая эффективность выражается в стоимостных показателях и рассчитывается в общем виде как разность между ожидаемой экономией и затратами.

Рассмотрим предлагаемую систему премирования работников для ООО «РОЯЛ-ДВ» (таблица 18).

Таблица 18 – Предлагаемая система премирования для ООО «РОЯЛ-ДВ»

Показатели	Факт 2017 г.	Проект	Рост грузооборота от уровня планового значения		
			Рост на 20%	Рост на 30%	Рост на 40%
грузооборот, тыс. руб.	239560	263516	316219	342571	368922
Мотивационный бонус %					

1% от суммы грузооборота в случае выполнения плана	-	2 635	2 635	2 635	2 635
5% от суммы перевыполнения плана	-		2 635	3 953	5 270
Фонд премиального вознаграждения					
	6578	-	-	-	-
Итого ФОТ премирования по предлагаемой системе премирования	-	2635	5 270	6 588	7 905

Из данных таблицы 18 следует, что ООО «РОЯЛ-ДВ» предлагается при премировании производственного персонала (водителей) установить % премиального вознаграждения:

- при выполнении установленного плана по грузообороту 1 % от фактически полученного грузооборота;
- 5% от перевыполнения плана по грузообороту.

Так, расчеты показывают, что план по грузообороту составляет 263516 тыс. руб. или с ростом 10% к уровню 2013 года (239560 тыс. руб. × 1,10). Исходя из предлагаемой системы премирования, при выполнении планового значения грузооборота персоналу предприятия устанавливается премия в размере 2635 тыс. руб. (263516 тыс. руб. × 1%). При более высоком грузообороте, чем установлено по плану персоналу предприятия будет выплачиваться вознаграждение 1,% плюс 5% от перевыполнения плана.

При 20% перевыполнении плана размер премии составит: (263516 тыс. руб. × 1%) + (316219 тыс. руб. – 263516 тыс. руб.) × 5% = 5270 тыс. руб.

При 30% перевыполнении плана размер премии составит: (263516 тыс. руб. × 1%) + (342571 тыс. руб. – 263516 тыс. руб.) × 5% = 6588 тыс. руб.

При 40% перевыполнении плана размер премии составит: (263516 тыс. руб. × 1%) + (368922 тыс. руб. – 263516 тыс. руб.) × 5% = 7905 тыс. руб.

Исходя из заданных параметров премиального вознаграждения, рассчитаем зависимость увеличения премиального вознаграждения в ООО «РОЯЛ-ДВ» в отношении к росту грузооборота.

Таблица 19 – Расчет зависимости увеличения премиального вознаграждения в ООО «РОЯЛ-ДВ» в отношении к росту грузооборота

Показатели	Факт 2017 г.	Планируемый рост грузооборота от уровня плана		
		Роста на 20%	Рост на 30%	Рост на 40%
грузооборот, тыс. руб.	239560	316219	342571	368922
Мотивационный %:				
1% от суммы грузооборота в случае выполнения плана	-	2 635	2 635	2 635
5% от суммы перевыполнения плана	-	2 635	3 953	5 270
Итого ФОТ премирования	6578	5 270	6 588	7 905
Темп роста грузооборота к уровню 2017 года	100	132	143	154
Темп роста премиального ФОТ к уровню 2017года	100	80	100	120

Расчеты показывают, что при внедрении на ООО «РОЯЛ-ДВ» предлагаемой системы премиального вознаграждения устанавливается зависимость между ростом грузооборота и ростом ФОТ премиального вознаграждения.

При этом темп роста премиального вознаграждения не превышает уровень роста грузооборота.

Существенное увеличение премиального ФОТ возможно в случае 30% превышения грузооборота над плановым показателем.

Таким образом, внедрение системы расчета премиального вознаграждения исходя из установленного плана по грузообороту, обеспечит соответствие между величиной премиального вознаграждения и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Заключение

В основе практически всех способов управления персоналом лежит его оценка. Процедура оценки одинаково полезна всем участникам. Испытуемые имеют возможность узнать мнение об уровне своей профессиональной квалификации и степени оправдания ожиданий со стороны руководства, оценить перспективы своей дальнейшей деятельности в данной организации.

Организации, регулярно проводящие оценку, легко достигают гармонии личных интересов каждого сотрудника и организационных целей, поскольку имеют возможность индивидуальной мотивации персонала, а это – прямой путь к повышению эффективности корпоративной деятельности.

Таким образом, эффективная работа любого предприятия невозможна без грамотного управления его персоналом, в основе которого лежит оценка эффективности его деятельности. В какой бы отрасли не осуществляло свою деятельность предприятие, - успешность его деятельности зависит не только от квалификации персонала, но и от личных качеств сотрудников.

Существуют различные виды оценки персонала: могут оцениваться результаты труда или уровень квалификации персонала, с точки зрения охвата персонала, методы оценки подразделяются на индивидуальные и групповые; с точки зрения результатов, методы могут быть качественными и количественными; в зависимости от целей методы оценки могут быть прогностическими и практическими.

Объединение качественных методов с количественными аспектами дает комбинированные методы, чаще всего применяемые на практике.

Основными источниками получения результатов являются документальные: автобиография, резюме, характеристика, проверочное

сочинение (специалисты сходятся во мнении, что надежность такого рода оценок составляет ориентировочно 0,2), результаты интервью и кадровых собеседований, данные общего и специального тестирования, итоги участия в дискуссиях, отчеты о выполнении производственных заданий или поведении в специальных ситуациях, итоги графологических и физиогномических экспертиз, в последнее время все больше внимания стали уделять изучению астрологических данных.

Объектом исследования в рамках выпускной квалификационной работы выступает ООО «РОЯЛ-ДВ», осуществляющее свою деятельность в сфере транспорта и туризма. За анализируемый период, несмотря на снижение рентабельности деятельности, ООО «РОЯЛ-ДВ» имеет хорошие показатели по выручке, прибыли, производительности труда и использованию основных фондов.

Обобщая результаты анализа движения кадров в ООО «РОЯЛ-ДВ» можно сделать вывод, что для данного предприятия имеет место тенденция активного движения персонала, в особенности производственного персонала (водителей), что подтверждается динамикой коэффициента выбытия кадров.

Анализ существующей системы оценки персонала ООО «РОЯЛ-ДВ» выявил ее отсутствие как таковой. Оценка проводилась всего один раз за все время работы предприятия и выборочным методом.

По результатам комплексной оценки результативности труда руководителей и специалистов ООО «РОЯЛ-ДВ», выполненной экспертным методом рейтинг специалистов выглядит следующим образом: 1 - Технический директор Башмет Л. В., 2 - Коммерческий директор Лозицкий С. И., 3 - Генеральный директор Горбунов О. П.

Завершают рейтинг Начальник отдела кадров Зими́на А. М., 2- Специалист по таможенному оформлению Чернышева Г. С., Менеджер по туризму Алексеев Н. И. Низкие рейтинги данных специалистов объясняются малым стажем работы в организации и отсутствием высшего образования. Тем не менее, по результатам неформального рейтинга, именно у этих кандидатур

наиболее высокие результаты. Это говорит о том, что они пользуются заслуженным уважением и у них есть довольно неплохие перспективы роста в компании.

В самом низу рейтинга оказался Генеральный директор, поскольку он получил низкие результаты по результатам обоих видов оценки. Возможен пересмотр его должностного положения и вопрос о служебном несоответствии.

С целью выполнения общей оценки результатов деятельности персонала ООО «РОЯЛ-ДВ» предлагается провести аттестацию персонала. В ее основе будет лежать определение квалификации и деловых качеств сотрудников организации.

Уровень заработной платы должен был увязан с результатами аттестации и напрямую зависеть от них: он может быть как повышен так и понижен.

Следующим предложением, касающимся в основном водителей, будет установка доплат за перевыполнение плана по грузообороту.

В заключение хочется отметить, что своевременно и грамотно выполненная оценка персонала организации способствует повышению эффективности менеджмента, а значит, в целом повышает степень конкурентоспособности организации на рынке.

Повышению эффективности оценки будет способствовать сближение и унификация их критериев, создание типовых форм для оценки всех категорий персонала, открытое обсуждение достижений каждого на основе письменных отчетов. Внешняя оценка должна всегда дополняться самооценкой, личным участием испытуемых в разработке программы оценки, что даст им возможность лучше раскрыть свои возможности, избежать включения в программу невыполнимых заданий.

Список использованных источников

1. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка: Межотраслевые методические рекомендации НИИ труда. - М.: Знание, 2012. - 543с.
2. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 452с.
3. Баканов, М. И. Экономический анализ / М. И. Баканов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 320с.
4. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2002. - 256 с.
5. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2015. – 312с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2014. – 428с.
7. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2016. - 345с.
8. Галенко, В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2007. - 452с.
9. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы / Гончаров В.В. — М.: МП «Сувенир», 2010. - 328с.
10. Голубцова, Л.А. Оценка персонала: собираем пазл /Л.А.Голубцова/Управление человеческим потенциалом. – 2014. - № 1. – С. 35-

11. Губенко, А.П. Управление формированием квалифицированных рабочих кадров в новых условиях хозяйствования / А.П. Губенко. — М.: ИНФРА-М, 2016.-178с.

12. Демченко, А.А. Управление персоналом: Теоретический курс автоматизированного изложения: Учебное пособие. / А.А. Демченко, В.И. Задоркин, В.Ф. Скларов.- М.: ИНФРА-М, 2017.- 423с.

13. Добрынин, А.И. Производительные силы человека: Структура и формы проявления. / А.И. Добрынин, Ф.А. Дятлов, В.А. Коннов, Ф.А. Курганский. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2012. - 321с.

14. Друкер, П. Подбор работников в соответствии с их достоинствами / П. Друкер // Кадры. - 2016. - № 1.- С. 23-27

15. Егоршин, А.П. Управление персоналом /А.П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 218с.

16. Жирицкий, А.К. Кадровая политика корпораций и фирм: Пособие. Вып. 1,2./ А.К. Жирицкий. - М.: Экономика, 2014 . -189с.

17. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: Персональный менеджмент: Текст лекций. / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2012. - 369с.

18. Заварина, Г.В. Вопросы квалификационно-должностного роста работников / Г.В. Заварина, В.В. Черенков. - Спб: СпбФЭИ. - 2016. - 532с.

19. Иванов Н. Внутрифирменная подготовка кадров в экономически развитых странах // Кадры. - 2017. - № 2.- С.41-46

20. Иванов, Н.А. Трудовой потенциал промышленного предприятия. Проблемы управления: Теория, методология, опыт./ Н.А. Иванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев.- Саратов: Издательство Саратовского университета, 2016. - 327с.

21. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2015.- 455с.

22. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров: Практическое пособие / Сост. В.В.Травин, В.А.Дятлов. - М.: Дело Лтд,

2014 . - 432с.

23. Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2014. - С. 476.

24. Мазурова, Д.Л. Особенности кадровой политики на предприятии в условиях инноваций // Опыт и проблемы использования кадров в промышленности / Д.Л. Мазурова. - М.: Экономика, 2015. - 345с.

25. Маусов, Н.К. Управление карьерой персонала в условиях производства: Социально-экономический аспект. Учебное пособие / Н.К. Маусов, М.Н. Кулапов, П.В. Журавлев. - М.: Рос. экон. акад., 2014 . - 543с.

26. Менеджмент (современный российский менеджмент): учебник \ Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу.- М.:ФБК-ПРЕСС, 2015.-514 с.

27. Меньшиков, Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления /Л.И. Меньшиков. - М.: Экономика, 2016.- 457с.

28. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2008. - 716с.

29. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работ специалистов, разработанных Институтом труда. - М., Экономика, 2009

30. Михайлов, Ф.Б. Управление персоналом: Классические концепции и новые подходы/ Ф.Б. Михайлов. - Казань: Изд-во Казанского финансово-экономического ин-та, 2013. - 432с.

31. Мухин, Ю.И. Наука управлять людьми: Изложение для каждого / Ю.И. Мухин. - М.: Фолиум, 2017.-345с.

32. Назимов, И.Н. Пути развития системы профессиональной ориентации / НИИ труда /И.Н. Назимов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 429с.

33. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2015. - 375с.

34. Недяк, И. Гибкие формы занятости на предприятиях индустриально развитых стран / И. Недяк // Кадры. - 2018. - № 3. - С. - 28-32

35. Норберт, Т. Развитие персонала как инструмент управления

предприятием / Т. Норберт // Теория и практика управления. - 2018. - № 2.- С. 41-49

36. Одегов, Ю.Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю.Г. Одегов, В.Б. Бычин, К.Л. Андреев. - Саратов: Издательство Саратовского университета, 2016. - 156с.

37. Одегов, Ю.Г. Эффективность системы Управления персоналом: Социально-экономический аспект: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Н.К. Маусов, М.Н. Кулапов. - М.: Экономика, 2017. - 634с.

38. Отбор и повышение квалификации персонала // Эффективный менеджер. - 2016. - № 4.- С. 42-48

39. Оценка работников управления / Под ред. Г.Х. Попова. - М.:ИНФРА-М, 2015. - 432с.

40. Роик, В.Д. Социальная защита работников в процессе труда: Проблемы теории и практики / В.Д. Роик. - М.: Экономика, 2014. - 149с.

41. Синк, С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С.Д. Синк. - М.: Прогресс, 2015. - с. 87-270.

42. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом? / Э.И. Старобинский. - М.: АС «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. - 364с.

43. Татарников, А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А. Татарников. - М.: НИО ПИК, 2011. - 284с.

44. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2014. - 485с.

45. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 512 с.

46. Филиппов, А.В. Работа с кадрами: Психологические аспекты / А.В. Филиппов. - М.: Экономика, 2016. - 395с.

47. Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: (Искусство менеджера) – 2-е изд., допол./ В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 2016. - 184с.

48. Шекшня, С. В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ:
/ С.В. Шекшня // Управление персоналом. - 2017.- №6. - С. 18-24.

Приложение А

Классификация персонала промышленно-производственного предприятия



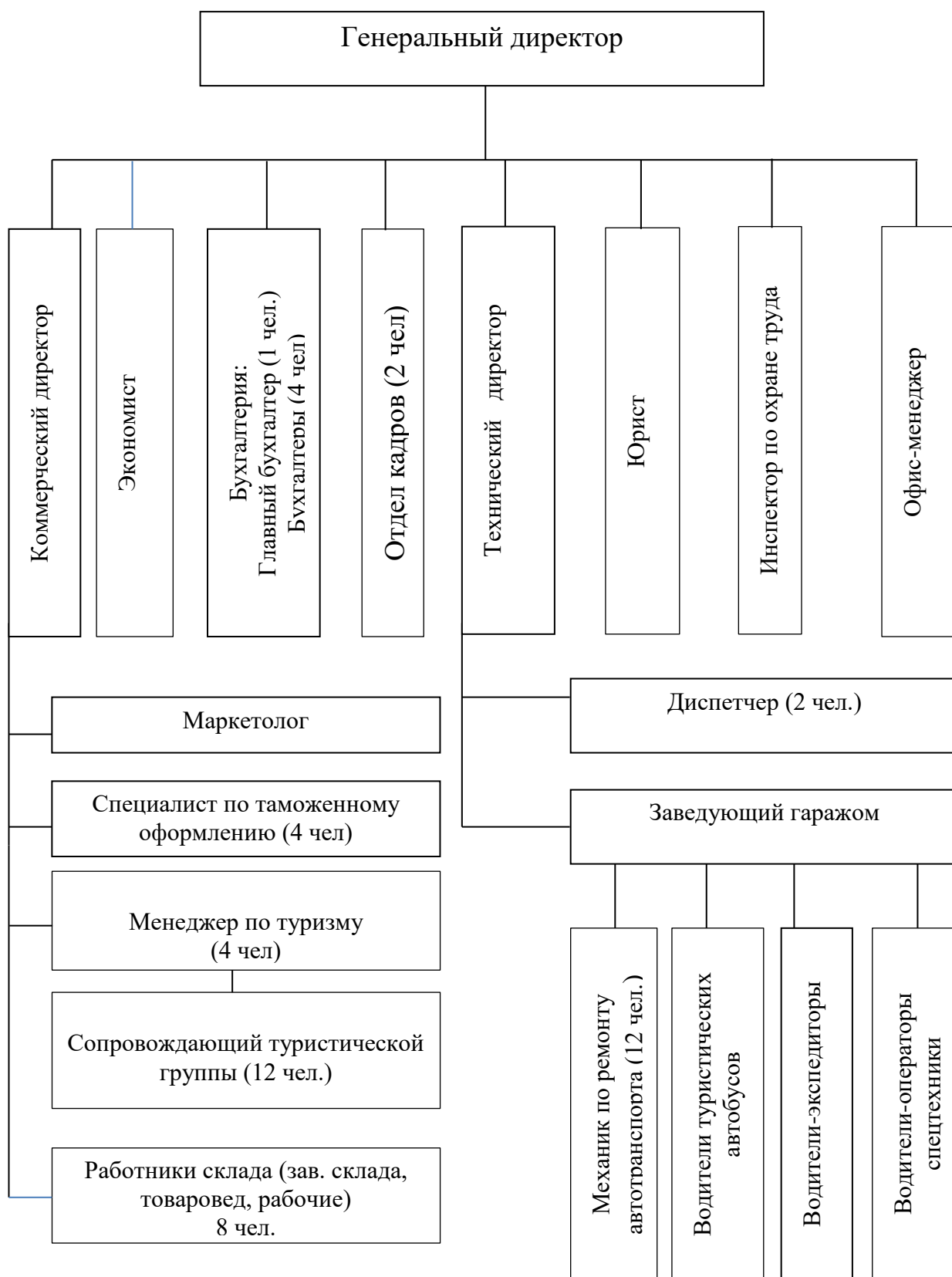
Приложение Б

Методы оценки персонала



Приложение В

Организационно-управленческая структура ООО «РОЯЛ-ДВ»



Приложение Г

Таблица Г. 1 - Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

№ ц/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1.	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2.	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,17	0,23	0,29
3.	Способность практически организовать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу)	0,13	0,1	0,13	0,16
4.	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат; способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	0,09	0,12	0,15
5.	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Приложение Д

Таблица Д. 1 - Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1.	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора; умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2.	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3.	Способности четко организовывать и планировать выполнение полученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4.	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,1	0,07	0,1	0,12
5.	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,1	0,07	0,1	0,12
6.	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) _____

Ким Анастасии Эдуардовны
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.03 «Управление персоналом» группа Б14036

Руководитель ВКР к.ф.н., профессор, С.Б.Головачев
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему «Совершенствование технологий оценки персонала в организации (на примере ООО «Роял-ДВ»)»

Дата защиты ВКР « 28 » июня 2018 г.

Соответствие содержания работы заданию – полное.

Выпускная квалификационная работа Ким А. выполнена на актуальную на сегодняшний день тему «Одним из условий достижения намеченных целей деятельности деловых организаций является объективная оценка персонала. Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать состояние деловой оценки персонала на примере действующего предприятия, представить разработку процесса деловой оценки труда персонала»

Студенткой изучено большое количество теоретического материала, на высоком теоретическом и методологическом уровне проведено исследование особенностей состояния процесса деловой оценки труда персонала ООО «РОЯЛ-ДВ». А.Ким продемонстрировала умение работать с литературой, последовательно и грамотно излагать материал. Можно сделать вывод - ВКР отличается глубиной изучения теоретических материалов раскрытие темы, достижение поставленных целей и задач.

Содержание работы полностью соответствует выданному бакалавру заданию. Материал в работе изложен с соблюдением внутренней логики, между разделами существует логическая взаимосвязь. Прослеживается тщательная работа по каждому разделу рассматриваемой темы.

Существенных недостатков в выпускной квалификационной работе не обнаружено. Выявлены несущественные недостатки данной работы: недостаточно иллюстративных материалов, стиль изложения не везде выдержан и т.п. Однако найденные недостатки не влияют на качество исследования по рассматриваемой проблеме. По оформлению недостатков не выявлено. Уникальность – 79%.

Работа соответствует требованиям Высшей школы, подтверждает высокий профессионализм автора и его право на получение квалификации «менеджер» по специальности 38.03.03 «Управление персоналом», заслуживает оценки «отлично».

Руководитель ВКР к.ф.н., профессор
(ученая степень, ученое звание)


(подпись)

С.Б. Головачев
(и.о. фамилия)

« 20 » июня 2018 г.