**СОЖЕРЖАНИЕ**

[**ВВЕДЕНИЕ** 3](#_Toc39246)

[**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ** 5](#_Toc39247)

[1.1 Понятие, задачи и принципы проведения аттестации 5](#_Toc39248)

[1.2 Этапы проведения аттестации 8](#_Toc39249)

[1.3 Правовые основы аттестации 9](#_Toc39250)

[1.4 Цели аттестации 10](#_Toc39251)

[1.5 Виды аттестации 13](#_Toc39252)

[**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**](#_Toc39253)

[**ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «БОЛИВА»** 16](#_Toc39254)

[2.1 Характеристика ООО «Болива» 16](#_Toc39255)

[2.2. Анализ трудового потенциала и системы управления персоналом ООО «Болива» 17](#_Toc39256)

[**ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ**](#_Toc39257)

[**ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ** 23](#_Toc39258)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 28](#_Toc39259)

[**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ** 30](#_Toc39260)

# 

# ВВЕДЕНИЕ

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

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

Цель курсовой работы в первой главе является понять, что же такое аттестация персонала, ее виды в организациях и насколько эффективно ее использование в оценке работников.

Во второй главе выполняется практическая часть исследования компании ООО «Болива».

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

Характеристика финансово-экономического состояния ООО «Болива».

Характеристика оргструктуры ООО «Болива».

Рассмотреть понятие аттестации персонала;

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

Проанализировать действующую систему аттестации персонала в ООО «Болива».

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

Объект исследования – персонал ООО «Болива».

Предметом исследования является система аттестации персонала ООО «Болива».

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

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ

## 1.1 Понятие, задачи и принципы проведения аттестации.

Аттестация персонала – это кадровая технология, которая вводится на предприятии для создания единой системы регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных обязанностей. Аттестация персонала проводится в целях наиболее рационального использования работников, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, дальнейшего развития кадров, повышения их стратегического трудового потенциала, более тесной увязки результатов труда с системой мотивации [1, с. 37].

Аттестация (от лат. attestatio - свидетельство) - определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся; отзыв, характеристика [2, с. 90]. Данное определение является общим для нескольких сфер его применения и требует некоторого уточнения.

Таким образом, можно выделить два основных процесса, входящих в состав аттестации персонала:

* процесс определения уровня знаний, квалификации и профессиональных навыков работника;
* проверка на соответствие выявленного уровня профессионализма работника установленным критериям должности [3, с. 52].

Основной технологией управления персоналом является эффективное использование аттестации, которое зависит от уровня владения ею специалистами, осуществляющими процедуру.

Исходя из вышеназванных процессов важно определить цели аттестации:

* получение информации для принятия управленческих решений. Оценка, насколько потенциал сотрудников позволяет реализовать цели компании (необходимы сформулированные цели и задачи компании, ее образ на рынке, проблемы развития). Актуально для перспективных, активно развивающихся компаний с гибкой структурой и системой управления;
* получение информации для текущей работы с персоналом - для коррекции деятельности и поведения сотрудников, а также для выявления областей, нуждающихся в повышенном контроле. Разработка системы продвижения и перемещения сотрудников, прежде всего своих специалистов. Внутреннее продвижение сотрудников часто более эффективно и дешево, особенно в ситуации дефицита профессиональных кадров. Разработка и уточнение системы обучения и развития персонала. Упорядочивание системы принятия решений об увольнении персонала;
* формирование (изменение) системы мотивации и стимулирования персонала. Повышение ответственности персонала за компетентное выполнение должностных обязанностей. Поощрение сотрудников к повышению профессионализма, совершенствованию навыков и знаний. Сближение индивидуальных целей сотрудников и целей организации.

Актуально для компаний и отделов с большим количеством сотрудников, работающих в одной должности и 7 не имеющих возможности расти внутри компании [4, с. 42].

К задачам аттестации, как правило, относят следующие:

* определить соответствие уровня квалификации работников требованиям к занимаемым ими должностям;
* выявить потенциальные способности каждого аттестуемого работника, стимулировать рост его профессиональной компетентности для формирования высококвалифицированного кадрового состава организации;
* обеспечить возможности долгосрочного планирования передвижения персонала;
* стимулировать рост профессионализма и уровня знаний работников [5, с.

71].

Поэтому основной задачей будет являться определение уровня квалификации работника на текущий момент времени исходя из установленных требований к квалификации работников, которые определяются следующими документами:

* трудовым договором;
* должностной инструкцией;
* локальными нормативными актами работодателя;
* Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденным Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37 [2];
* Выпусками Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, утвержденными Приказами Минтруда России, а также Постановлениями Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС и действующими на территории России в соответствии с Постановлением Минтруда России от 12.05.1992 № 15а [3];
* профессиональными стандартами, утвержденными Министерством труда и социальной защиты РФ [6, с. 67].

Таким образом, значение аттестации состоит не только в том, чтобы выявить профессиональные навыки конкретного сотрудника и соответствие его занимаемой должности, но и в том, чтобы оценить эффективность работы отдела и всего предприятия в целом для дальнейшего управления. Кроме того, такие мероприятия в период внедрения новых способов управления человеческими ресурсами внутри компании или иных технологических изменений позволяют определить потребность организации в необходимости повышения квалификации как отдельных работников, так и целых подразделений.

Зарубежная практика широко использует аттестацию для обеспечения горизонтальной ротации руководителей. В Японии, например, с этой целью разработана так называемая «матрица перемещений», в основу которой заложена квалификационно-должностная матрица. Она позволяет каждому работнику ясно представлять, что от него требуется, чтобы через определенный период занять интересующую его должность.

## 1.2 Этапы проведения аттестации

Аттестационная процедура - система последовательных действий по осуществлению аттестации. Соблюдение процедуры создает гарантии объективного подхода к оценке деятельности персонала, способствует эффективному решению задач аттестации [7, с.22].

Аттестационная процедура включает следующие основные элементы:

1. постановку целей и задач аттестации;
2. разработку подготовительных мероприятий;
3. сбор, изучение, анализ и обобщение информации об аттестуемом;
4. выработку системы оценки персонала;
5. проведение аттестационной оценки, выявление степени соответствия занимаемой должности;
6. подготовку аттестационными комиссиями рекомендаций [8, с.10].

Аттестация состоит из трех этапов: подготовительного, непосредственно аттестации, заключительного.

Предварительная работа по подготовке аттестации возлагается на службу персонала или отдел кадров предприятия. Подготовка к проведению аттестации осуществляется непосредственным руководителем структурного подразделения и службой персонала [9, с.65].

Подготовка к проведению аттестации включает следующие мероприятия:

1. подготовку необходимых документов на аттестуемых сотрудников;
2. разработку графика проведения аттестации;
3. определение состава аттестационных комиссий;
4. согласование сроков и места проведения тестирования [10, с.63].

Нормативная модель должности может включать в себя два основных документа:

* квалификационную карту;
* карту компетенций [11, с.62].

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик – образование, квалификация, опыт и специальные навыки работы (например, владение компьютером, знание иностранного языка, скорочтения, наличие водительских прав и т.д.). Она позволяет сформулировать профессиональные требования для «идеального» сотрудника и в дальнейшем служить инструментом, позволяющим с помощью структурированной оценки сравнивать 14 кандидатов между собой [12, с.65].

Методы деловой оценки персонала могут использоваться самые разнообразные. При выборе системы оценки при аттестации персонала необходимо учитывать большое количество факторов, к которым можно отнести следующие: организационно-правовая форма предприятия, существующая корпоративная культура, менталитет руководителя, отраслевая специфика, особенности технологии производства, качественные и количественные характеристики службы персонала, нормы трудового законодательства и т.д. [13, с.70]

Порядок проведения аттестации (пункт 3 части первой настоящей статьи) устанавливается трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников.

(часть вторая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ) [1]

Важным критерием выбора системы оценки является достижение цели аттестации при оптимальных временных, материальных, финансовых, кадровых затратах.

## 1.3 Правовые основы аттестации

Одним из важных факторов эффективности деятельности любой организации является высокий уровень квалификации работников. Если же они профессионально не пригодны для выполнения предусмотренных трудовых функций, это не только не приводит к увеличению прибыли и конкурентоспособности организации на рынке, но и отрицательным образом влияет на результаты работы всей компании [14, с.10].

Процедура аттестации должна соответствовать порядку, установленному трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников, то подробнее рассмотрим.

Анализ законодательства Российской Федерации позволяет сделать вывод, что в настоящее время отсутствует нормативно-правовой акт, который определял бы общие правила проведения, сроки, категории работников и иные вопросы, касающиеся аттестации [15, с.3]

## 1.4 Цели аттестации

Цели аттестации:

-улучшение качества управления, которое достигается путем

периодического и систематического оценивания;

-единство действий в управлении, т.к. единая система оценки позволяет ожидать, что действия по управлению будут соответствовать результатам оценки и будут более эффективными;

-более эффективное использование человеческого потенциала. Коллектив организации имеет социально-психологический потенциал, который должен быть использован по возможности лучшим образом;

-формирование и поддержание здорового морально-психологического климата в коллективе. Обоснованная, справедливая и гласная оценка персонала способствует здоровому морально-психологическому климату;

-повышение производительности, т.к. персональные оценки – стимул для оцениваемых. Длительность повышения производительности существенно зависит от правильности оценки персонала.

Основные задачи, решаемые при аттестации персонала, могут быть классифицированы следующим образом.

Управляющее воздействие. С помощью оценки, а также с помощью оценочного разговора сотруднику можно показать его место в соответствии с его достижениями, что способствует управляемости персоналом.

Определение размеров вознаграждения, т.к. лишь при объективной оценке достижений сотрудника возможно справедливо оплатить его труд.

Развитие персонала, т.к. оценка обеспечивает выбор соответствующих форм поощрения и содействия профессиональному росту сотрудников. Рациональное использование сотрудника, т.к. оценка обязательна при занятии рабочего места, повышении по службе, перемещении, принятии решения об отставке с рабочего места, увольнении.

Трудовая мотивация, т.к. оценка – импульс к сознательной деятельности сотрудников, направленной на повышение в должности.

Установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и другим вопросам.

Удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Аттестация как социальный механизм выполняет следующие функции:

-диагностическую (или оценочную) - изучение и оценка деятельности, поведения, личности специалистов в целях их наиболее правильного использования;

-прогностическую, которая заключается в определении возможностей, способностей работника к дальнейшему росту, совершенствованию, в уточнении перспектив каждого конкретного специалиста;

-корректирующую, которая состоит в определении каких-либо специальных мероприятий или конкретных направлений работы по изменению некоторых элементов деятельности и поведения специалистов;

-воспитательную - воздействие на личностные качества работника, в первую очередь, на его мотивационную сферу.

Основными принципами эффективной системы аттестации считаются:

-направленность на улучшение работы;

-тщательная подготовка;

-конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы, деловых и личных качеств человека, его соответствия должности, перспектив на будущее;

-разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев;

-достоверность методов.

Аттестация персонала выполняет свои функции только в том случае, если будет проводиться с соблюдением определенных требований. Среди них особо выделяются:

-объективность (использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности, поведения, использование достоверной информационной базы для расчета показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на протяжении этого периода);

-гласность (широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;

-демократизм (участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных);

-единство требований оценки для всех лиц одной должности;

-простота, четкость и доступность процедуры оценки;

-результативность (обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;

-максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки;

-используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;

-информация, используемая для оценки, должна быть доступна;

-система оценки должна соответствовать ситуационному контексту;

-оценка должна проводиться с возможностью прогноза - она должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне сотрудник потенциально способен;

-оценка должна быть комплексной - оценивается не только каждый из членов организации, но и связи, и отношения внутри нее, а также возможности организации в целом.

Аттестационные мероприятия должны проводиться на таком качественном уровне, чтобы ни в коем случае не нести в себе некую угрозу для коллектива, способную дезорганизовывать работу, а войти в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы способствовать ее развитию и совершенствованию.

Таким образом, аттестация персонала — не только один из основных видов кадровой работы, но и важнейший компонент управления, без которого не возможна эффективная деятельность организации.

## 1.5 Виды аттестации

Выделяют следующие виды аттестации: итоговую, промежуточную и специальную (по особым обстоятельствам).

При итоговой аттестации делается полная и разносторонняя оценка производственной деятельности работника за весь период.

Это - оценка прошлого, без которой нельзя понять настоящее и судить о готовности людей к будущему. Но самые блестящие прошлые успехи - не гарантия хорошей работы, так как все меняется и поэтому необходимо оценивать личные качества. Это позволяет предвидеть поведение человека в сложных ситуациях и дополнить оценку итогов, на которые могут влиять, в том числе и независимые внешние факторы. Обычно итоговая аттестация проводится раз в три - пять лет.

Промежуточная аттестация проводится через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая должна базироваться на результатах предыдущей.

Регулярные аттестации как основа продвижения и вознаграждения целесообразны там, где труд носит индивидуальный характер. Но при этом нужно иметь в виду, что угроза снижения квалификационной категории в результате аттестации может иметь и обратный эффект. Специальная аттестация в связи с особыми обстоятельствами, например, направлением на учебу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Наряду с традиционной аттестацией в практике управления персоналом может иметь место самооценка (самоаттестация) путем письменных ответов аттестуемых на вопросы специальных анкет. Испытуемые сами дают оценку выполнению своих служебных и профессиональных обязанностей, достигнутым результатам, производственной дисциплине и проч., что позволяет узнать, какие требования предъявляют к себе работники. Однако самооценка весьма субъективна (может иметь место излишняя скромность или, наоборот, желание покрасоваться).

В соответствии с принятой в РФ практикой аттестация должна проводиться периодически не реже одного раза в пять лет; в отношении руководящих работников и специалистов производственных отраслей народного хозяйства - не реже одного раза в три года; в отношении мастеров, начальников участков и цехов - не реже одного раза в два года. Периодическая оценка сотрудников побуждает руководителей к более интенсивному критическому рассмотрению их потенциальных возможностей.

Аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Отсутствие надежных систем оценки в данном случае может привести к тому, что организация потеряет способного работника. Действующим в РФ законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров (продвижение сотрудника по службе, сохранение его в прежней должности, перевод на новое место, увольнение, в том числе и о связи с сокращением штатов при неполной занятости), стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда, воспитание кадров.

На основании результатов аттестации руководитель организации вправе понизить или повысить работника в классном звании или квалификационной категории; повысить или понизить его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности. Причем все негативные меры применяются только с учетом мнения аттестационной комиссии.

По итогам аттестации можно составить схему должностей и указать на ней условными знаками, что, в отношении кого нужно делать.

Цели аттестации могут быть явными и неявными (латентными). Явная цель, как уже говорилось, состоит в установлении в официальном порядке пригодности данного лица к выполнению тот или иной работы. Целями аттестации могут быть также контроль за выполнением поставленной задачи, вскрытие имеющихся резервов повышения эффективности работы, решение вопроса об объеме, путях и формах обучения, переподготовки и т.п. Латентные цели могут состоять в следующем: выполнении требования вышестоящей организации или руководства; придании большего веса принятым прежде кадровым решениям; знакомстве руководителя с сотрудниками; придании ему большего веса в их глазах; разрушении круговой поруки, существующей в коллективе; активизации работы; возложении формальной ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию и проч.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

# ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «БОЛИВА»

## 2.1 Характеристика ООО «Болива»

Общество с ограниченной ответственностью «Болива» было создано по решению общего собрания учредителей в 2000 году, о чем в Единый Государственный Реестр юридических лиц внесена запись, и присвоен Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) 1026200950544, осуществлена постановка юридического лица на налоговый учет с присвоением ему Идентификационного Номера Налогоплательщика (ИНН) 6228008287.

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Болива». Сокращенное наименование: ООО «Болива».

Организация расположена по адресу 143088, область Московская, район Одинцовский, деревня Агафоново, д. 171-А

Деятельность организации ведется на основании лицензии и регулируется Уставом.

К основным целям деятельности ООО «Болива» следует отнести:

— поставка на рынок товаров и услуг в соответствии с имеющимся платежеспособным спросом;

— обеспечение ритмичного и бесперебойного процесса снабжением товарами и услугами в соответствии со сложившейся специализацией, при одновременном обеспечении высокого качества торгового обслуживания покупателей;

— защита социально-экономических интересов трудового коллектива организации за счет рационального распределения и использования прибыли предприятия.

ООО «Болива» находится на специальном налоговом режиме – системе налогообложения в виде единого налога на вмененный доход.

В настоящее время организация, согласно Уставу, осуществляет следующие виды деятельности:

— розничная торговля продуктами питания;

— закупка и продажа алкогольной продукции в розницу и в розлив;

— оказание парикмахерских услуг;

ООО «Болива» — это супермаркет, который на протяжении 15 лет радует своих покупателей качественной продукцией и высоким уровнем обслуживания.

## 2.2. Анализ трудового потенциала и системы управления персоналом ООО «Болива»

Управленческий аппарат ООО «Болива» состоит из директора руководителя организации, торгового отдела и бухгалтерии.

Торговый отдел – это заведующие отделами, продавцы, кассиры. Данный персонал выполняет функции по формированию ассортимента товаров, по заказам необходимого количества товара, по размещению товаров в торговом зале, оформлению витрин и обслуживанию покупателей. Отдел кадров занимается подбором персонала и оформлением документов по устройству работников на работу. В состав бухгалтерии входит главный бухгалтер, бухгалтер и бухгалтер-кассир.

В таблице 1 представим штатное расписание ООО «Болива» по состоянию на 01.01.20 г.

Таблица 1 — Штатное расписание ООО «Болива»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | 2017 год | 2018 год | 2019 год |
| Директор | 1 | 1 | 1 |
| Главный бухгалтер | 1 | 1 | 1 |
| Бухгалтер | 1 | 1 | 1 |
| Бухгалтер | 1 | 1 | 1 |
| Оператор ПК | 1 | 1 | 2 |
| Кладовщик | 2 | 2 | 2 |
| Торговые работники | 8 | 8 | 10 |
| Механик | 1 | 1 | 1 |
| Водитель-экспедитор | 4 | 5 | 5 |
| Подсобный рабочий | 4 | 5 | 5 |
| Итого | 24 | 26 | 29 |

При поступлении на работу в ООО «Болива» все сотрудники подписывают трудовой договор и правила внутреннего распорядка работников компании, в котором указаны права и обязанности работников и администрации компании по отношению к работникам. А также внутренний распорядок, организация рабочего дня и т.д. В данных правилах так же прописана ответственность за нарушение трудовой дисциплины (штрафы за опоздание, прогулы и т.д.).

Показатели движения кадров ООО «Болива» представлены в таблице 2.

Таблица 2 — Динамика движения кадров ООО «Болива», чел.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017год | 2018год | Прирост, % (+/-) | 2019 год | Абс. откл. | Прирост, % (+/-) |
| Среднесписочная численность | 24 | 26 | 8,3 | 29 | 3 | 11,54 |
| Принято | 4 | 1 | -75 | 6 | 5 | 500 |
| Уволено | 2 | 2 | 0 | 3 | 1 | 50 |

В 2017 году численность персонала выросла на 8,3%, а в 2018 году на 3%. В 2018 году в компании уволилось 3 человека по собственному желанию.

Результаты расчѐта показателей, характеризующих движение персонала

ООО «Болива» представим в таблице 3.

Таблица 3 — Анализ интенсивности оборота кадров ООО «Болива»



Проведенный анализ показал, что коэффициент по выбытию в компании хотя и вырос с 7,7% до 10%, но его значение свидетельствует о естественном движении персонала. Коэффициент замещения в 2018 году составил 200%, что свидетельствует о росте численности персонала компании.

Коэффициент текучести кадров Ктек = Кув:S× 100 (%), где: Ктек — коэффициент текучести персонала;

Кув — количество уволенных сотрудников за рассматриваемый период;

S — среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период.

2014год: 2/24\*100%=0,08%

2015год: 2/26\*100%=0,077%

2016год: 3/29\*100%=0,1%

Трудовой потенциал компании 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.

Структуру персонала по гендерному признаку представим на рисунке 4.

Рисунок 4. Состав и структура трудовых ресурсов ООО «Болива» в 2019 году по гендерному признаку, %



Возрастную структуру трудовых ресурсов компании представим в таблице

5.

Таблица 5 — Анализ возрастной структуры трудовых ресурсов ООО «Лира», чел.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрас тные катего рии | 2017 год, чел. | Доля в об  щ.численн ости, % | 2018 год, чел. | Доля в о бщ.числе  нности, % | 2019 год, чел. | Доля в общ .численнос ти, % | Отклонение  , в 2017 г.  % от 2016  г. |
| До 30  лет | 4 | 16,7 | 6 | 23,08 | 10 | 34,48 | 66,67 |
| 30-39 лет | 10 | 41,7 | 10 | 38,46 | 11 | 37,93 | 10,00 |
| 40-49 лет | 8 | 33,3 | 8 | 30,77 | 7 | 24,14 | -12,50 |
| 50-59 лет | 2 | 8,3 | 2 | 7,69 | 1 | 3,45 | -50,00 |
| Итого | 24 | 100,00 | 26 | 100 | 29 | 100 | 11,54 |
|  | |  |  | | |  |  |

Из данных таблицы 5 видно, что наибольшее увеличение в численности трудовых ресурсов произошло среди работников в возрасте до 39 лет. Из приведенных данных можно сделать вывод, что трудовые ресурсы предприятия в основном представлены категориями до 30 лет (35%) и от 30 до 39 лет – 38%. Анализ кадрового состава ООО «Болива» по уровню образования представлен в таблице 6.

Таблица 6 — Анализ трудовых ресурсов ООО «Болива» по уровню образования, чел.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст ные  категори и | 2017 го д, чел. | Доля в общ.чис ленност и, % | 2018 го д, чел. | Доля в общ.чис ленност и, % | 2019 год  , чел. | Доля в общ.чис ленност и, % | Отклоне ние в 2017 г.,  % |
| Высшее | 5 | 20,8 | 6 | 23,08 | 7 | 24,14 | 16,67 |
| Неоконч енное высшее | 8 | 33,3 | 8 | 30,77 | 8 | 27,59 | 0,00 |
| Среднее | 4 | 16,7 | 5 | 19,23 | 4 | 13,79 | -20,00 |
| Средне специал ьное | 7 | 29,2 | 7 | 26,92 | 10 | 34,48 | 42,86 |
| Итого: | 24 | 100,00 | 26 | 100,00 | 29 | 100,00 | 11,54 |

Основной состав персонала ООО «Болива» представлен сотрудниками со средне-специальным (34,5%) и незаконченным высшим (27,6%) образованием.

Анализ кадрового состава ООО «Болива» по стажу работы представлен в таблице 7.

Таблица 7 — Анализ трудовых ресурсов ООО «Болива» по стажу работы, чел.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возр астны е  катег ории | 2017 год  , чел. | Доля в об щ.числен ности, % | 2018 год  , чел. | Доля в об щ.численно сти, % | 2019 г од, че  л. | Доля в о бщ.числе  нности, % | Отклон ение, % |
| До 1  года | 1 | 4,2 | 2 | 7,69 | 4 | 13,79 | 100,00 |
| 1-3 года | 7 | 29,2 | 7 | 26,92 | 10 | 34,48 | 42,86 |
| 3-5 лет | 11 | 45,8 | 11 | 42,31 | 10 | 34,48 | -9,09 |
| 5 и  более | 5 | 20,8 | 6 | 23,08 | 5 | 17,24 | -16,67 |
| Итого : | 24 | 100,00 | 26 | 100,00 | 29 | 100,00 | 11,54 |

Анализ развития ООО «Болива» показал, что 70% стаж работы от 3 года до 5 лет, это связано с тем, что работает в основном молодой коллектив, а 18 % — это коллектив, который работает практически с начала создания компании.

Очевидно, что персонал набирали с тем, чтобы «растить свои кадры».

# ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ

# ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Основываясь на предыдущем анализе, можно утверждать, что основными проблемами повышения эффективности работы кадровой службы и обеспечения качественного состава работников предприятия являются следующие причины, рассмотрим так же их решение:

1. Снижение роли кадровой службы – для решения данной проблемы необходимо переопределение организационного статуса, роли, полномочий и ответственности кадровых служб внутри организации;
2. Низкое организационное и нормативно-правовое обеспечение деятельности кадровой службы - разработка типовых форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.). Разработка положений об отделах и должностных инструкций, регламента работы
3. Отсутствие инструментов ответственности и контроля в отношении кадровых решений - создание совета по кадровой политике, разработка организационно-экономических мероприятий по работе с персоналом; подготовка и проведение аттестации;
4. Отсутствие организационного обеспечения кадровой политики - утверждение планов работы совета по кадровой политике; разработка методики анализа кадровой ситуации, подготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб;
5. Несовершенная и неудовлетворительная система найма и отбора кадров - создание профессиональных и психологических моделей должностей, подбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностей, формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений, осуществление мониторинга карьеры выпускников;
6. Низкое качество профессиональной подготовки и повышения квалификации - подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадров, проведение дистанционного обучения, разработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащих, объединение стажировок и семинаров в единый процесс повышения квалификации, создание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации, разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучению, мониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации.
7. Неэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты работников - анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулирования, проведение опроса для выявления отношения к системе, совершенствование системы оплаты труда
8. Неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры - проведение открытого конкурса в резерв, разработка системы подготовки резерва, организация обучения и стажировки резерва, составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию.

Совершенствование управления оценкой и аттестационными процессами заключается в использовании новых методов оценки: автоматизация процесса аттестации, когда большую часть работы сотрудник, руководитель и аттестационная комиссия может сделать онлайн, без заполнения огромного количество форм и документов; широкое внедрение методов самооценки и оценки сотрудников на уровне коллег методом оценки 360 градусов; использование возможностей искусственного интеллекта и Больших данных (Big Data) для повышения точности и объективности результатов оценки.

Предлагаю подробно остановиться на методе оценки 360 градусов.

Термин «Метод оценки 360 градусов» был введен Уордом в 1987 году. Уорд определял данный метод как систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения"

Методику 360 градусов начали активно применять на Западе в 1990-е. В начале 2000-х гг российские HR-специалисты стали перенимать этот опыт у западных коллег, и сейчас этот метод является популярным средством оценки персонала и в России.

Суть методики «360 градусов» заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты. Результат оценки — рейтинг свойств сотрудника (оценивается мера соответствия занимаемой должности по списку компетенций), также благодаря блоку самооценки, данный метод может быть использован в качестве источника обратной связи. Оценивают сотрудника методом 360 градусов посредством опроса его окружения: начальника, коллег, подчиненных. Если к оценке присоединяются иные заинтересованные лица (потребители, клиенты, поставщики, партнеры), то метод 360 трансформируется в методику 540 градусов.

Оценщики выставляют баллы по компетенциям в специальных анкетах, анкетирование может проводиться анонимно с указанием категории оценщика (коллега, руководитель, клиент) либо не анонимно. Затем просчитывается среднее арифметическое значение по каждой компетенции и выстраивается график компетенций. На последнем этапе результаты оценки представляются самому оцениваемому сотруднику. В результате оценки по методу 360 градусов могут быть сделаны выводы для саморазвития сотрудника, для развития компетенций, улучшения отношений с коллегами, а также приняты решения об обучении, занесении в список кадрового резерва и др. Решения о повышении квалификации сотрудника, повышении/понижении в должности и другие кадровые решения на основании оценки 360 не могут быть приняты, для этого существует процедура аттестации. Плюсы метода оценки 360 градусов:

* позволяет оценить вклад и эффективность каждого конкретного сотрудника;
* дает возможность выявить слабые места и «точки роста» для сотрудников и команды в целом;
* не требует серьезных финансовых затрат, можно провести силами HRдепартамента (в отличие от того же ассессмент-центра, который предполагает работу команды внешних экспертов);
* если анкетирование проводится онлайн, метод позволяет охватить большое количество сотрудников;
* позволяет оценить так называемые soft skills, навыки взаимодействия с окружающими. Минусы метода:
* оценка — это стресс для оцениваемых. Порой они сталкиваются с тем, что их иллюзии рушатся;
* если не будет соблюдена анонимность, это может привести к неприятным последствиям и к ухудшению отношений между сотрудникам («Ах, ты вот что про меня сказал? Ладно, попроси меня в следующий раз помочь с отчетом…»);
* потребуются серьезные затраты времени на информирование участников, а после проведения оценки — на обработку данных и анализ результатов.

Как проводить оценку 360:

Как и в любом другом способе, всегда есть два варианта — проводить анкетирование на бумаге или с помощью компьютера. Второй выглядит более привлекательным: не нужно распечатывать кучу опросников, достаточно просто дать сотрудникам ссылку на онлайн-опрос. Кроме того, онлайн гораздо легче позаботиться об анонимности опроса.

Больших данных (Big Data)

Большие данные (Big Data, биг дата) — это структурированные и неструктурированные данные огромных объемов и разнообразия, а также методы их обработки, которые позволяют распределенно анализировать информацию.

Термин Big Data появился в 2008 году. Впервые его употребил редактор журнала Nature — Клиффорд Линч. Он рассказывал про взрывной рост объемов мировой информации и отмечал, что освоить их помогут новые инструменты и более развитые технологии.

Если говорить простыми словами, большие данные — это общее название для больших массивов данных и методов их обработки. Такие данные эффективно обрабатываются с помощью масштабируемых программных инструментов, которые появились в конце 2000-х годов и стали альтернативой традиционным базам данных и решениям [Business Intelligence.](https://www.uplab.ru/blog/review-systems-for-creating-dashboards/)

Анализ больших данных проводят для того, чтобы получить новую, ранее неизвестную информацию. Подобные открытия называют инсайтом, что означает озарение, догадку, внезапное понимание.

Функции и задачи больших данных

Когда говорят о Big Data, упоминают правило VVV — три признака или свойства, которыми большие данные должны обладать:

1.Volume — объем (данные измеряются по величине физического объема документов).

2.Velocity — данные регулярно обновляются, что требует их постоянной обработки.

3.Variety — разнообразные данные могут иметь неоднородные форматы, быть неструктурированными или структурированными частично.

В России под Big Data подразумевают также технологии обработки, а в мире — лишь сам объект исследования.

Аттестация руководителей и специалистов имеет особое значение в системе оценки персонала, является одним из основных мероприятий кадровой политики отдела.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под аттестацией персонала следует понимать кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

Аттестация дает возможность снизить уровень субъективизма в оценке персонала, освободиться от сотрудников, не соответствующих занимаемой должности, выявить сотрудников, работающих эффективно, с полной отдачей сил, дать рекомендации об их поощрении, перемещении на вышестоящую должность и т.п.

Целью проведения аттестации является непрерывное совершенствование кадровой политики предприятия, оценка уровня профессиональной подготовки, деловых и морально-психологических качеств сотрудников, обеспечение их правильного подбора и расстановки, определение перспектив и возможностей служебного роста и дальнейшего их служебного предназначения.

Аттестация персонала состоит из трех этапов: подготовительного (подготовка необходимых документов на аттестуемых сотрудников; разработка графика проведения аттестации; определение состава аттестационных комиссий; согласование сроков и места проведения тестирования), непосредственно аттестации, заключительного.

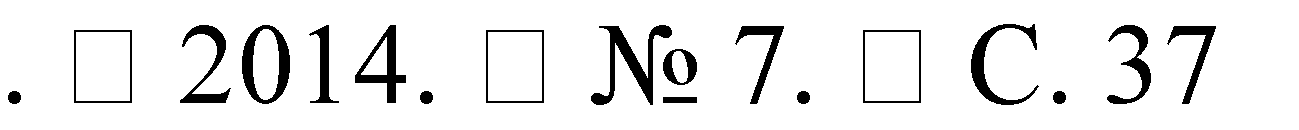
Аттестация персонала проводится по средствам следующих методов: анализ и описание рабочего места; изучение квалификационной карты; карты компетенций; метод деловой оценки персонала.

Нормами трудового законодательства РФ порядок проведения аттестации работников не регламентирован.

Поэтому руководитель должен разработать и утвердить локальный нормативный акт о порядке проведения аттестации работников, в котором должны быть предусмотрены следующие разделы: основания, условия, порядок и периодичность проведения аттестации; состав аттестационной комиссии и порядок ее создания; категории аттестуемых работников и тех, кто не подлежит аттестации; критерии оценки, определяющие успешное прохождение работником аттестации; виды решений, принимаемых по результатам аттестации, и порядок их принятия; иные положения, способствующие эффективному проведению аттестации

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ["Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020).](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)ТК РФ Статья 81. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.
2. Российская Федерация. Министерство труда. О применении действующих квалификационных справочников работ, профессий рабочих и должностей служащих на предприятиях и в организациях, расположенных на территории России [Текст]: постановление Минтруда РФ от 12.05.1992 № 15а // Бюллетень Минтруда РФ. - № 7-8, 1994. – 140 с.
3. Абрамова, М. В. Понятие и содержание кадровых технологий [Текст] / М.

В. Абрамова // Управление персоналом– 40

1. Арсенова, Е. В., Крюкова О. Г. Экономика фирмы: схемы, определения, показатели: справочное пособие [Текст] / Е. В. Арсенова, О. Г. Крюкова.  М.: Магистр, ИНФРА-М, 2015.  248 с.
2. Бондарева, А. В., Бондарева, Г. А. Квалификационный экзамен как средство объективной оценки персонала [Текст] / А. В. Бондарева, Г. А. Бондарева // Муниципальная служба: правовые вопросы.  2015.  № 2.  С. 19 - 21.
3. Горловская, Т. Аттестация как метод оптимизации численности персонала (рекомендации по применению) [Текст] / Т. Горловская // Трудовое право.  2015.  № 9.  С. 21-32.
4. Губочкина, М. В. Терминология аудита: правовые коллизии [Текст] / М. В.

Губочкина // Международный бухгалтерский учет.  2015.  № 34.  С. 45 - 55.

1. Дубовик, И. Аттестация - в прошлом, а специальная оценка - в настоящем [Текст] / И. Дубовик // Казенные учреждения: бухгалтерский учет и налого- 62 обложение.  2014.  № 3.  С. 58 – 66.
2. Елагина, Е. В. Наличие аттестации эксперта и лицензии на право осуществлять определенные виды деятельности - факторы, влияющие на допустимость экспертного заключения [Текст] / Е. В. Елагина // Криминалистъ.  2015.  № 1.  С. 47-52.
3. Ильина, М. Сокращение численности или штата работников [Текст] / М.

Ильина // Кадровый вопрос.  2015.  № 12.  С. 18 - 33.

1. Капанина, Ю. В. Принципы проведения аттестации [Текст] / Ю. В.

Капанина // Главная книга.  2016.  № 6.  С. 61 – 6.

1. Касьянов, А. В. Постатейный комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации [Текст] / под ред. А. В. Касьянова, Е. В. Шестаковой. 3-е изд., перераб. и доп.  М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015.  1506 с.
2. Кожанова, Е. Кадровый ликбез для работников [Текст] / Е. Кожанова //

Кадровая служба и управление персоналом предприятия.  2015.  № 9.  С. 52 – 56.

1. Кибанов, А. Я., Ивановская, Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: учебнопрактическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова.  Москва: Проспект, 2015. 64 с.
2. Киселев, А. Главное правило аттестации [Текст] / А. Киселев // ЭЖЮрист.  2015.  № 5.  С. 6.
3. Комилов, А. Х., Юдина, Е. А. Проблемы правового регулирования в сфере проведения аттестации работников [Текст] / А. Х. Комилов, Е. А. Юдина // Юридические науки: проблемы и перспективы.  2015.  № 6.  С. 71-73.
4. Лейман, Н. И. Аттестация и зарплата [Текст] / Н. И. Лейман // Советник в сфере образования.  2015.  № 3.  С. 66 – 70.