

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт  
экономики и управления

Кафедра  
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему

«Совершенствование системы оценки персонала в торговой сфере (на  
примере ООО «Лента»)»

Студент

Кавкаев 08.06.2020  
(подпись, дата)

Кавкаев А.В.  
(фамилия, инициалы)

Руководитель

Ухоботов 08.06.2020  
(подпись, дата)

Ухоботов В.В.  
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

Данилова 11.06.2020  
(подпись, дата)

Данилова Е. А.  
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 8.06.20, № 9 )

Заведующий кафедрой

Кошарная  
(подпись)

Кошарная Г.Б. .

Работа защищена с оценкой удовлетворительно (протокол ГЭК от 23 июня 20, № 7 )

Секретарь ГЭК

Корж  
(подпись)

Корж Н. В  
(фамилия, инициалы)

**ПЕНЗА 2020**

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>                                                                                              | <b>2</b>  |
| <b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В<br/>ТОРГОВОЙ СФЕРЕ .....</b>                                   | <b>4</b>  |
| 1.1 Понятие оценки персонала и ее сущность .....                                                                  | 4         |
| 1.2 Управление системой оценки персонала организации .....                                                        | 16        |
| <b>ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ<br/>ТОРГОВЛИ .....</b>                                         | <b>25</b> |
| 2.1 Особенности используемых технологий процедуры оценки персонала в<br>зарубежной и отечественной практике ..... | 25        |
| 2.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки<br>персонала в ООО «Лента».....                    | 32        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>                                                                                           | <b>45</b> |
| <b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>                                                                     | <b>47</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>                                                                                           | <b>50</b> |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Оценка сопровождает человека постоянно и во всех сферах жизни. Нами оцениваются другие люди, ситуации, события, окружающий мир. В профессиональной сфере оценки являются основой многих видов деятельности. Так, одной из главных функций учителя является оценивание знаний, в юриспруденции оценивается соответствие различных действий закону, врач оценивает состояние больного.

Во многих отраслях знаний фигурирует понятие оценки. Оно используется в литературе по экономике, планированию, статистике, социологии, педагогике, медицине и др. Таким образом, проблема оценки является междисциплинарной, но в настоящее время увеличивается значение системы оценки в как в управлении организации, так и в управлении персоналом, в частности. Компетентная реализация процедуры оценки лежит в основе успешной работы организации. Неграмотное использование технологии оценивания может привести к таким организационным эффектам, как нерационального использования трудового потенциала работника, снижение производительности труда и мотивации сотрудников.

Исследованием проблем, касающиеся оценки персонала организации занимались как зарубежные, так и российские ученые. Среди зарубежных Н. Альберт, И. Ансофф, Д. Карнеги, Н. Мескон, П. Друкер, Е. Лоулер, Д. Мак Келланд. К отечественным исследователям, обращающим немаловажное внимание процедуре оценки персонала можно отнести таких как: В. Веснин, А. Кибанов, Ю. Одегов, С. Шекшня, Т. Захарова, Е. Борисова.

Целью бакалаврской работы является изучение системы оценки персонала в торговой сфере (на примере ООО «Лента») и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Объектом бакалаврской работы является персонал ООО «Лента».

Предметом бакалаврской работы является система оценки персонала в сфере торговли.

В соответствии с целью бакалаврской работы необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть взгляды специалистов на сущность понятия «оценка персонала», рассмотреть его цели, функции.
2. Рассмотреть теоретические основы системы оценки персонала в сфере торговли.
3. Изучить зарубежный и отечественный опыт организации системы оценки персонала в сфере торговли.
4. Проанализировать существующую систему оценки персонала в ООО «Лента».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала в ООО «Лента».

Основным методом исследования выступает теоретический анализ, имеющейся литературы по данной тематике, изучение и рассмотрение практики различных отечественных и зарубежных компаний, анализ документов организации.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВОЙ СФЕРЕ

## 1.1 Понятие оценки персонала и ее сущность

Оценка сотрудников организации известная с давних пор, но в современных условиях представляет собой неотъемлемую и важной частью процессов управления организацией. В Российской Федерации исследования по оценке персонала начались с конца 1960-х гг. Оценка персонала является своеобразным «сквозным» видом кадровой работы, поскольку сопутствует решению многих задач. Оценка персонала лежит в основе множества кадровых мероприятий, которые подробно представлены на рисунке 1.

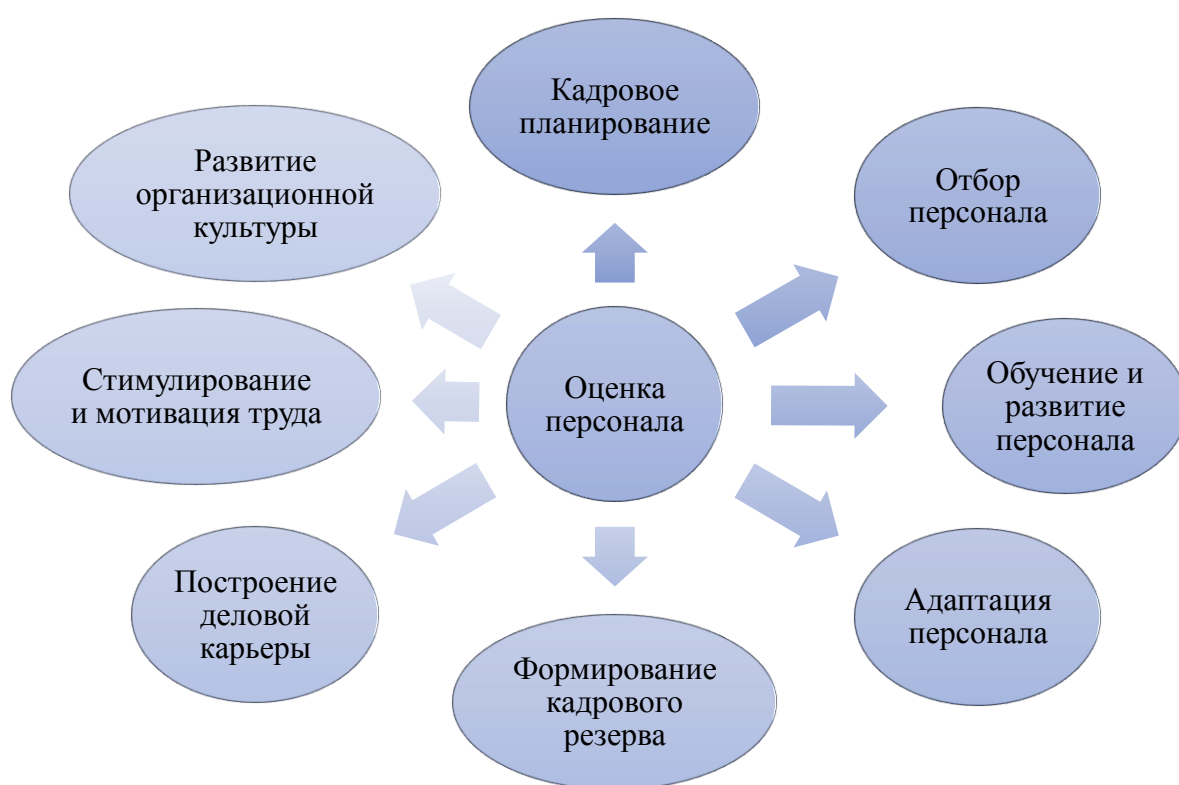


Рисунок 1 - Место оценки персонала в системе  
управления персоналом

Источник: Семина А. П. Роль оценки персонала в системе управления персоналом  
//Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – №. 1. – С. 80-85.

В то же время сама оценочная процедура является комплексной проблемой. Не представляется возможным определить единую точку зрения на понятие и содержание процесса оценки, также не используются общепринятые категории, понятия, термины в данной сфере. Существует различное множество синонимичных по значению терминов: оценка персонала, персональная оценка, оценка кадров, аттестация, оценка результативности и другие.

Чаще всего термины оценка персонала и аттестация используется учеными как синонимы.

Так, отечественный ученый в сфере управления персоналом А. Егоршин отождествляет термины оценка персонала и аттестация. Но в то же время, оценка представляет собой универсальный инструмент, использующийся для различных целей в работе с персоналом, в том числе и в целях аттестации персонала. Поэтому оценка – это понятие более широкое, чем аттестация.

Кроме того, оценка аттестация представляет собой процедуру, которая подпадает под действие федеральных нормативных актов и Трудового кодекса Российской Федерации.

Оценка не выступает столь регламентированной процедурой и основные правовые нормативы оценивания персонала закреплены локальными документами организации. Отличительные особенности аттестации и оценки персонала организации подробно представлены в Приложении А.

А.Я. Кибанов, известный ученый в сфере управления персоналом, рассматривает оценку персонала как целенаправленный процесс установления соответствия таких качественных характеристик сотрудника.

Слиньков В.Н. рассматривает оценку персонала, как процесс и утверждает, что «оценка персонала представляет собой процесс определения

эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» [24, с. 214].

Т.И. Захарова в своем труде «Оценка персонала» предлагает рассматривать данный процесс как определение соответствия характеристик персонала и компетенций сотрудника с требованиями должности, рабочего места или компании, для принятия управленческих решений [9, с. 24].

Другую трактовку понятия оценка персонала предлагает исследователь А.А. Вучкович-Стадник, рассматривая данную процедуру как систематический процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, умений, мотивов) требованиям занимаемой должности или рабочего места [4, с. 18].

Е.А. Борисова предлагает следующую трактовку определению оценка персонала: «оценка персонала – это определение эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» [3, с.31].

Проанализировав приведенные определения, можно выделить основные характеристики понятия и указать свое понимание термина. Так, часть авторов полагает, что оценка – это сравнение характеристик персонала с заданными эталонами, а другие, что оценка подразумевает выявление успехов, которые достиг сотрудник для компании. Многие из них обратили внимание на то, что на основе результатов оценки принимаются управленческие решения. Принятие управленческих решений – это основная цель проведения оценки, но не единственная.

Таким образом, учитывая, приведенную выше информацию, дадим обобщенное определение рассматриваемого термина.

Оценка персонала выступает процедурой определения уровня развития характеристик, связанных с результатами профессиональной деятельности

работников. В общем виде процедура заключается в измерении этих характеристик и сравнении их выраженности с неким эталоном.

Рассмотрим сущность оценки персонала через ее цели, основные задачи и принципы.

Принято выделять три основные цели оценки персонала, которые выделены на рисунке 2:

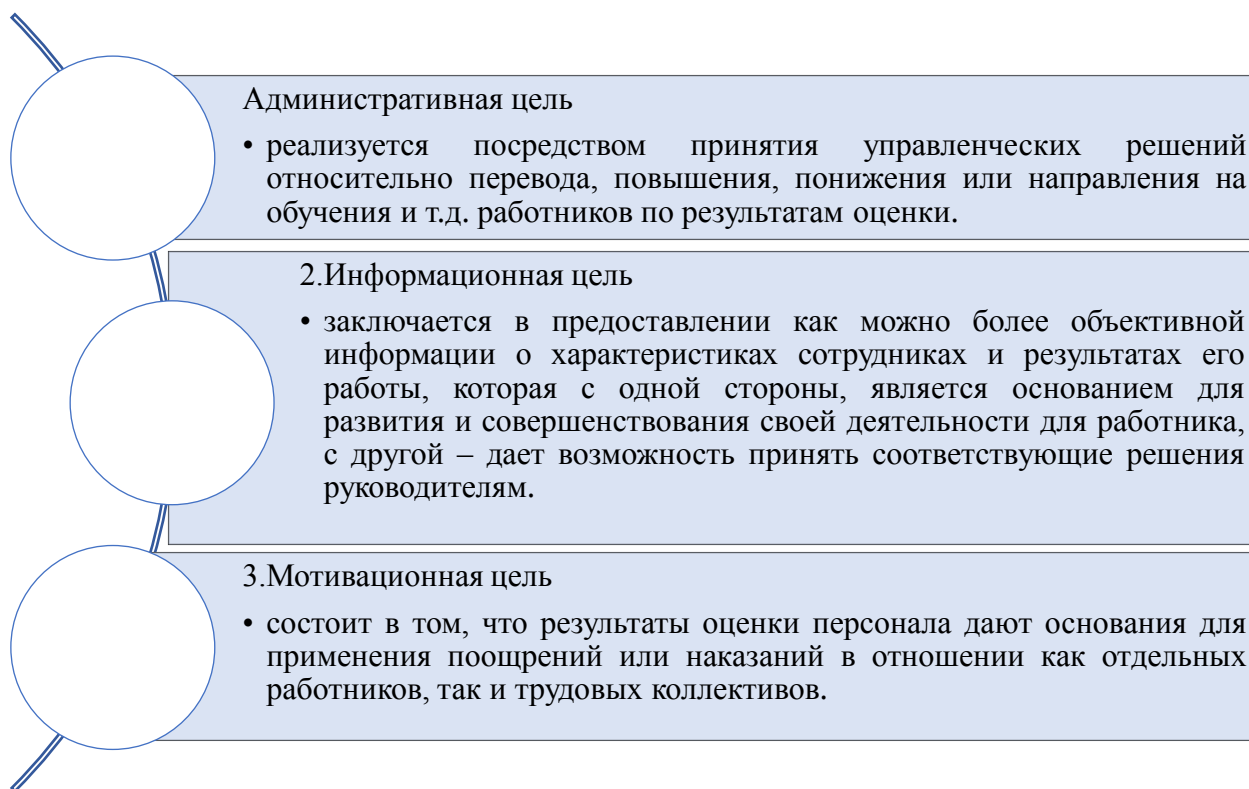


Рисунок 2 – Основные цели оценки персонала организации

Источник: Мехтиханова Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для СПО. – Litres,, 2020. – 46 с.

К дополнительным целям оценки персонала следует отнести:

- определение и поддержка необходимого уровня производительности труда в организации;
- контроль за результатами труда сотрудников организации;
- стимулирование персонала в области их профессионального обучения развития;

– принятие правильных управленческих решений в отношении организации труда и управления персоналом.

– формирование системы мотивации и стимулирования сотрудника по результатам оценки;

– совершенствование работы с персоналом в целом– при необходимости.

Из совокупности целей и направлений проведения оценки персонала базовой является комплексная, которая представляет собой совершенствование системы управления деятельностью организации в целом. Любая организация сможет достичь высоких показателей развития только при эффективном управлении персоналом и их деятельностью [29, с. 153].

Оценка персонала выполняет две основополагающие функции: ориентирующую и стимулирующую, наглядно представленных на рисунке 3.

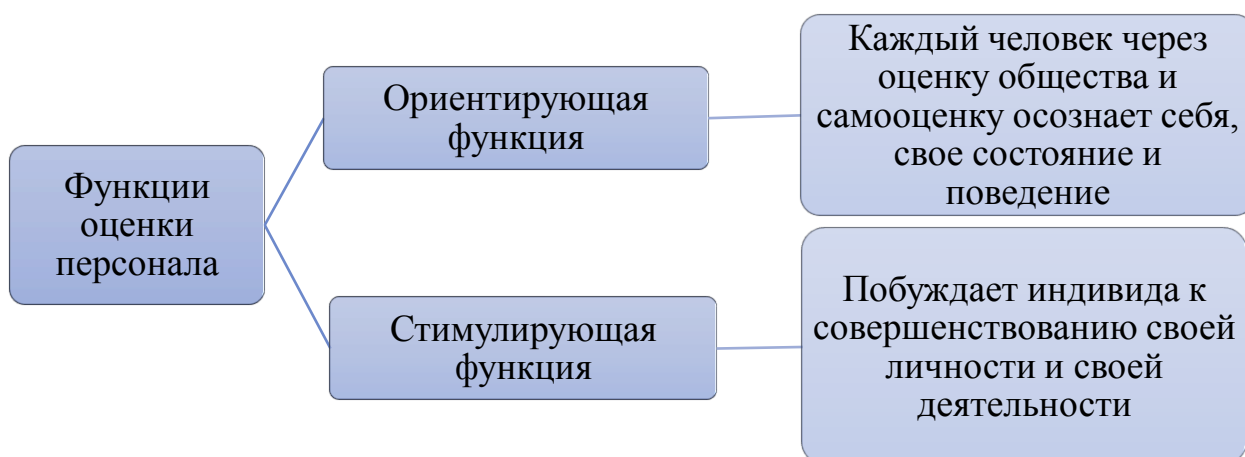


Рисунок 3 – Функции оценки персоналом

Источник: составлено автором по [Беляков Д. В. Деловая оценка управленческого персонала //Вопросы экономики и управления. – 2020. – №. 1. – 10 с.]

Рассмотри задачи оценки персонала:

– определение потенциала персонала организации с целью продвижения сотрудников и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

– совершенствование деловых или личностных качеств сотрудников через программы обучения;

– определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Среди дополнительных задач исследователи выделяют:

- установка обратной связи с сотрудниками по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- разработка программ обучения и развития персонала [15, с. 236].

Необходимо отметить, что процедура оценки должна основываться на определенных принципах, представленных на рисунке 4:

–Объективность:

независимость от чьего-либо частного мнения или отдельного суждения

–Надежность:

относительная свобода от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов, неудач)

–Достоверность в отношении деятельности:

оцениваться должен реальный уровень владения навыками и степень профессиональной компетенции

–Комплексность:

оценивается не только каждый из членов коллектива, но и связи внутри него, а также возможности организации в целом

–Доступность:

цели, технологии оценки и ее критерии должны быть понятны и узкому кругу специалистов, и самим оцениваемым

–Демократичность:

объективное, одинаково беспристрастное отношение ко всем оцениваемым работникам

Рисунок 4 – Принципы оценки персонала

Источник: составлено автором по [Травин В.Г. Основы стратегического менеджмента / В. Травин, В. Дятлов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 550 с.]

Принцип демократичности необходимо соблюсти при таких условиях:

1) процедура оценки применяется к персоналу всей организации, а не к отдельным категориям и должностным лицам. Необходимо отметить, что и руководители организации и ее сотрудники, являются и оцениваемыми и оценщиками;

2) технология проведения оценки соответствует установленным нормам (периодичность, порядок, процедуры, оценочная документация);

3) результаты и сама процедура оценки персонала имеют не жесткий характер, а характер диалога, в котором участвуют все заинтересованные лица;

4) методы оценки персонала должны соответствовать задачам, обеспечивать необходимую достоверность;

5) для различных категорий персонала необходимо использовать специфический набор критериев и оценочных показателей.

Оценку персонала организации осуществляют при реализации различных направлений работы отдела по персоналу. Так, основными аспектами проведения оценки сотрудников являются:

- оценка персонала при наборе и отборе;
- индивидуальная оценка сотрудников организации;
- комплексная оценка организации;
- исследование задач и факторов, влияющих на производственные решения, мотивацию и развитие персонала;
- определение лидерских качеств и организаторских способностей у сотрудников [25, с. 58].

Рассматривая технологию оценки персонала, необходимо подробно изучить методы оценки. Выбор методов и процедур оценки определяется содержанием профессиональной деятельности персонала.

Рассмотрим некоторые из них:

1. Сравнительные методы, представляющие собой сравнение сотрудников между собой.

2. Абсолютные методы, которые базируются на сравнении сотрудников с избранными эталонами.

3. Результат-ориентированные методы, использующиеся преимущественно для оценки результатов работы. Результат-ориентированные достаточно эффективны, но вместе с тем и трудоемки.

4. Самооценка. При данном методе оценки, сотрудник самостоятельно определяет в чем он был эффективен, а в чем нет. Благодаря данному методу сотрудник воспринимает результаты оценки конструктивно, что существенно повышает качество его работы.

5. Профессиональное тестирование предназначено для оценки объема профессионально важных знаний, имеющихся у работника.

6. Психологическое тестирование.

7. Оценочное собеседование.

8. Комплексные методы оценки.

В практической деятельности оптимальный результат приносит синтез различных методов оценки. Рассмотрим некоторые из перечисленных методов более подробно.

Сравнительные методы. Преимуществом сравнительных методов при оценке персонала является простота использования. Данные методы также не требуют высокой квалификации менеджера. Недостатком сравнительных методов выступает высокая степень субъективизма, предвзятости: при оценке персонала чаще оцениваются личностные факторы, а не результаты работы сотрудника.

1. Прямое ранжирование. В результате ранжирования сотрудников по какому-то определенному показателю (компетентность, ответственность и пр.) от самого «плохого» до самого «хорошего» лучший работник получает самый высокий ранг, а худший — низший. Оценивать работников можно

сразу по нескольким показателям. В этом случае ценность работника определяется суммой рангов.

2. Заданное распределение. В зависимости от результатов организации заблаговременно планируются определенные квоты количества сотрудников, которые должны выполнить план на заданном уровне. По аналогии со школьными оценками планируется определенное количество «отличников», «хорошистов» и «троечников». С этими квотами в дальнейшем сравниваются итоги работы подразделения. Метод применим для руководителей различного уровня, работников инженерных специальностей, секретарей и др. Эффективен при решении вопросов о ротации сотрудников, но довольно затратен по времени [5, с. 232].

Абсолютные методы.

1. Метод описания представляет собой описание области деятельности работника, умений и навыков, требующих совершенствования, а также его основных достижений и сильных сторон. Метод описания реализуется через отчет менеджера о работе персонала организации. Для того, чтобы снизить эффект субъективизма ученые рекомендуют проводить оценку персонала несколькими оценщиками. Достоинством данного метода является возможность фиксировать и оценивать профессиональное поведение сотрудников, их инициативность, а также поведение работников в нестандартных производственных ситуациях.

2. Метод инцидентов. Данный метод требует организацию досье на сотрудников. По истечении периода сравнению подвергаются только его достижения и проступки.

3. Метод поведенческих шкал. Благодаря данному методу можно избежать оценки личностных особенностей и оценить производственную деятельность. Используется специальная шкала, где определяются как крайние варианты поведения, такие как «всегда выступает с конструктивными предложениями» — «никогда не вносит конструктивных

предложений», так и промежуточные варианты поведения, такие как «всегда» — «часто» — «иногда» — «никогда» [15, с. 231].

Рассмотрим результат-ориентированные методы.

1. Метод стандарты исполнения позволяет дать оценку результатам профессиональной деятельности работникам. Образцами стандартов могут быть: средняя производительность рабочей группы; средняя норма выработки одного работника; объем выполняемой работы за единицу времени; рабочие стандарты для каждого вида работ.

2. Управление по целям (Management by Objectives, MBO). В соответствии с целями компании для каждого сотрудника разрабатываются задачи на заданный период с критериями оценки их достижения по такой схеме:

1) определение цели (формулировка долгосрочных целей, формулировка конкретных задач, стоящих перед всей организацией; определение целей подразделений; определение задач каждого сотрудника);

2) планирование работы (определение этапов выполнения работы; разработка плана конкретных действий по реализации поставленных целей; ресурсное обеспечение);

3) текущий контроль (разработка и внедрение процедур контроля; разработка механизмов коррекции нежелательных отклонений в работе; установление механизма обратной связи);

4) оценка достигнутых результатов и подведение итогов;

5) постановка новых целей на будущее.

Профессиональное тестирование. При использовании профессиональных тестов выявляются технологические знания, необходимые для выполнения работы, а также знание процессов, обеспечивающих эффективность работы. Важная особенность и в связи с этим сложность использования тестов профессиональных знаний

заключается в том, что они должны быть специально предназначены для конкретной должности в конкретной компании.

Психологическое тестирование. В практической деятельности применяется несколько типов психологических тестов:

- тесты на определение мотивационной сферы человека;
- тесты когнитивных способностей (тесты на интеллект);
- личностные тесты.

В современных организациях используются различные методы проведения деловой оценки персонала: рейтинг, ранжирование, тестирование, описательный метод в форме отзыва менеджера о работнике, центры оценки и т.д. Для разработки методики оценки необходимо принимать во внимание критерии каждого подхода к оценке персонала.

Рассматривая методы оценки персонала организации, необходимо остановиться на современных методах оценки, среди которых ученые выделяют Ассессмент-центр, деловые игры, метод KPI.

С.А. Шугаева дает следующее определение ассессмент-центра «Ассессмент-центр – это метод комплексной диагностики эффективности работника в профессиональной сфере, за основу которого берется модель поведения работника в различных смоделированных ситуациях». Ассессмент-центр относится к профессиональным технологиям тестирования персонала организации. Испытуемым предлагаются упражнения, выполнение которых позволит выявить качества, знания, умения и навыки которые необходимы для занятия той или иной должности [30, с.340].

Данный метод представляет собой достаточно актуальный метод оценки при подборе кандидатов на вакантные должности, формировании программы развития навыков и системы мотивации.

Деловая игра, как метод оценки персонала, была определена как «игра с бизнес-средой, которая может привести к одному или обоим из следующих результатов: обучение игроков навыкам ведения бизнеса (жесткие и / или

мягкие) или оценка действий игроков (количественно и / или качественно). Также можно сказать, что это имитация рабочего процесса, моделирование реальной ситуации, в процессе которой анализируются знания, умения и навыки аттестуемых, а также определяется, насколько командным является тот или иной игрок» [7, с. 51].

Метод предоставляет игроку возможность проявить себя с лучшей стороны, моделирование рабочей ситуации дает аттестуемому осознание, как бы он поступил и какое принял решение в режиме реального времени на рабочем месте. Игра позволяет эксперту оценить не только самого аттестуемого, его личностные качества, но и его способность работать в команде.

Данный метод требует обязательного присутствия квалифицированных экспертов-оценщиков, которые качественно интерпретируют действия каждого из игроков. Таким образом, метод деловых игр может быть чрезвычайно эффективным, но он требует тщательной подготовки, начиная от разработки самой игры и заканчивая грамотным отбором членов аттестационной комиссии, от работы которых зависит карьера аттестуемых [23, с. 81].

KPI (Key Performance Indicator) представляет собой показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что KPI — это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов. Система KPI ориентирована на работников организации, чьи результаты профессиональной деятельности напрямую влияют на экономические показатели деятельности организации. Например, в торговых фирмах это, в основном, топ-менеджеры и менеджеры по продажам [26, с. 294].

Таким образом, оценка персонала в настоящее время является неотъемлемой частью процесса управления персоналом в организации и занимает одно из важнейших мест в данной системе.

## **1.2 Управление системой оценки персонала организации**

Система – множество элементов, находящихся в отношениях и связанных друг с другом, которое образует определенную целостность, единство. В управленческой деятельности система предполагает наличие субъективно-объективных отношений. Субъект – это тот, кто осуществляет определенные действия, а объект – тот. На кого эти действия направлены.

Субъекты оценки персонала:

- Линейные руководители: выступают в главной роли при осуществлении оценки персонала, находящегося у них в подчинении, проводят оценочные собеседования, готовят информационную базу для оценки, отвечают за ее полноту и достоверность;
- Работники службы управления персоналом;
- Коллеги, другие работники, имеющие функциональные взаимосвязи с оцениваемым;
- Лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику: независимые эксперты и центры оценки.

Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Неформальные субъекты оценки – коллеги, независимые эксперты – только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений.

Объект оценки персонала – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут выступать отдельные работники, либо группы, выделенные по определенному признаку (например, по профессиональному признаку).

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции.

Сложнее оценить результаты труда руководителей и специалистов, так как они оказывают непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена [13, с. 83].

Предметом оценки персонала является одна или несколько конкретных характеристик оцениваемого объекта (работника или группы). Обычно выделяют четыре разновидности предмета оценки сотрудников, представленных на 5 рисунке:

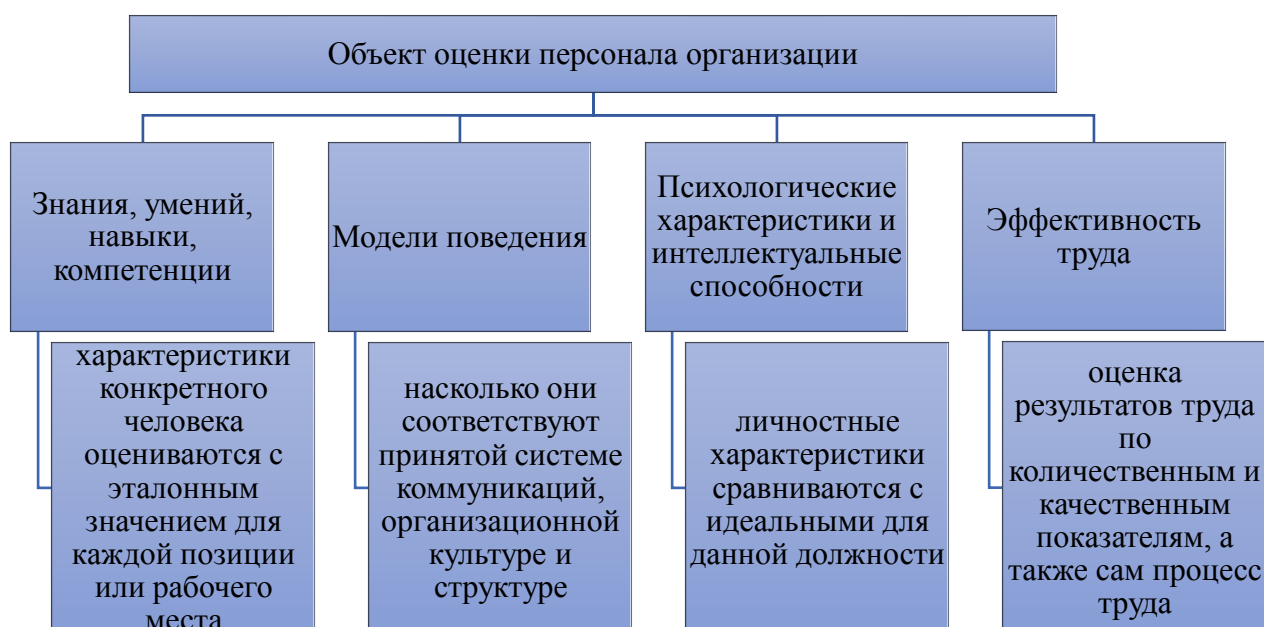


Рисунок 5 – Предметы оценки персонала

Источник: составлено автором по [Ли Янь Фэй. Сравнительные подходы к оценке персонала на промышленных предприятиях КНР и России: диссертация / Ли Янь Фэй; Дальневосточный государственный университет путей сообщения. – Хабаровск, 2013, с. 89]

Систему оценки персонала можно рассматривать как совокупность нескольких инструментов (методов и технологий), с помощью которых

можно эффективно решать вопросы подбора персонала, его контроля, развития, обучения, мотивации и любые другие управленческие задачи.

Инструменты оценки персонала – это набор различных технологий, которые помогают составить объективный портрет сотрудника как личности, профессионала или части коллектива, оценить его знания, умения, навыки и эффективность труда, а также разобраться в личностных особенностях и чертах характера каждого отдельного сотрудника.

При проведении процедуры оценки персонала следует учитывать ряд важных факторов, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

| Факторы                   | Содержание факторов                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Естественно-биологические | Пол<br>Возраст<br>Состояние здоровья<br>Интеллектуальные способности                                                                                                                                                     |
| Социально-экономические   | Состояние экономики в стране<br>Квалификация работников<br>Уровень жизни населения государства<br>Уровень социальной защищенности<br>Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы |
| Технико-организационные   | Характер решаемых задач<br>Сложность труда<br>Состояние организации производства и труда<br>Условия труда<br>Объем и качество получаемой информации<br>Уровень автоматизации и компьютеризации                           |
| Социально-психологические | Мотивация персонала<br>Психофизиологическое состояние работника<br>Моральный климат в коллективе и др.                                                                                                                   |

Источник: Киселева М.Н. Оценка персонала: анализ данных, модели компетенций, ассесмент-центр, тестирование / М.Н. Киселева. – Москва.:2015. – 239 с.

Система оценки персонала, представляет собой комплекс приемов и действий, которые направлены на получение информации о соответствии сотрудников заданным критериям.

Реализация всех этапов процедуры оценки персонала помогает достичь наибольшей ее эффективности. Рассмотрим подробнее этапы процедуры оценки персонала, представленные на рисунке 6.

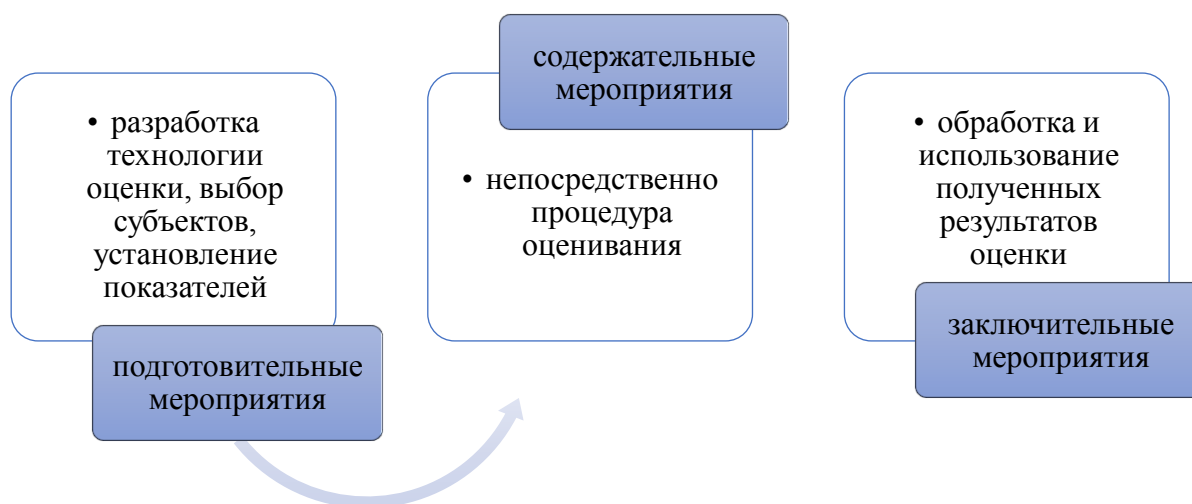


Рисунок 6 – Этапы оценки персонала организации

Источник: Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова - М.: ИНФРА-М. - 2012. - с. 117.

Однако количество этапов может варьироваться в зависимости от глубины разработки системы оценки персонала. Имеет место быть расширенная структура процесса оценки, в которую входит 4 этапа:

- 1) подготовительный этап;
- 2) оценивание;
- 3) подведение итогов;
- 4) заключительный этап

На подготовительном этапе определяются цели оценки персонала, которые необходимо достичь организации. Поскольку оценка персонала оказывает влияние на многие аспекты управления персоналом, то в зависимости от того, на что будет направлен процесс оценки и будут ставиться цели. Цели оценки персонала организации представлены на 7 рисунке.

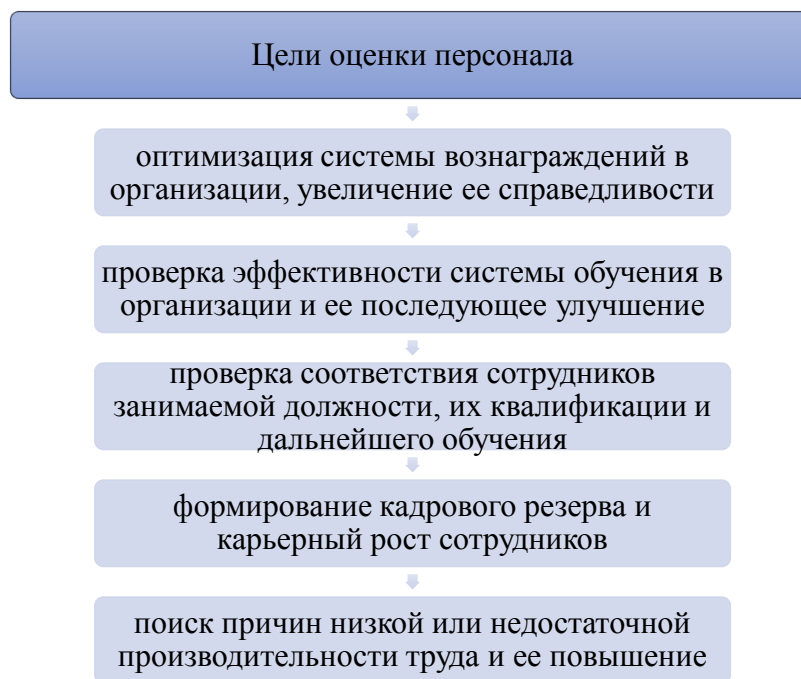


Рисунок 7 – Цели оценки персонала организации

Источник: Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова - М.: ИНФРА-М. - 2012. - с. 117.

Также, определяется количество участников оценки персонала, то есть, кто и кого будет оценивать; у кого будет доступ к результатам, существует ли апелляционный орган и есть ли высококвалифицированные специалисты по оценке персонала внутри организации.

По результатам исследований многих ученых в сфере управления человеческими ресурсами, видно, что организация системы оценки персонала невозможна без привлечения сторонних экспертов, которые имеют соответствующие знания и опыт.

В качестве оценщиков чаще всего выступают непосредственные руководители или для более объективной оценки – лица, не имеющие каких-либо взаимосвязей с оцениваемыми.

Далее необходимо определить временной промежуток и продолжительность процесса оценки:

- один месяц, соответственно по результатам трудовой деятельности за тридцать дней;

- три месяца, шесть или даже год – для руководителей высшего звена, так как их управленческая деятельность связана с результатами целого подразделения или всей компании и оценивать их необходимо в долгосрочной перспективе, чтобы оценивать степень влияния на организацию и происходящие в ней бизнес-процессы [8, с. 86].

На этапе подготовки определяются методы оценки персонала. На данном этапе необходимо уделить особое внимание разработке критериев оценки. Важно использовать такие критерии оценки, по которым можно легко определить эффективность трудовой деятельности данного сотрудника, а также его сильные и слабые стороны. Обязательным условием является понятность и объективность критериев оценки для сотрудников организации, чтобы персонал понимал, по каким ключевым точкам их оценивают, и откуда берутся положительные и отрицательные результаты оценки.

Вторым этапом оценки персонала является оценивание, то есть само проведение процесса оценки. На данном этапе важной составляющей является документирование каждого полученного результата. Документированию поддаются не только успешные качественные и количественные результаты, но и неудовлетворительные, так как оценка выявляет как сильные, так и слабые стороны сотрудников. Выявление слабых сторон и неудовлетворительных результатов позволяет найти зоны развития у работника и запланировать дальнейший процесс обучения или повышения квалификации сотрудника. Работник может хорошо или плохо показать себя в процессе оценки персонала, однако принимать какие-либо управленческие решения или делать выводы о его профессионализме можно только после получения конечных результатов оценки и их фиксации в документах. Именно поэтому одним из важных аспектов эффективной системы оценки

персонала является формирование ясных целей оценки и точных, понятных сотрудникам и достижимых критериев данного процесса.

Основные принципы документирования промежуточных результатов оценки персонала:

- точность;
- достоверность;
- фиксирование фактов, а не личного мнения об оцениваемом;
- ведение записей с результатами, а не доверие к памяти;
- последовательность записей.

Третий этап включает в себя подведение итогов оценивания сотрудников. Подведение итогов может проводиться в форме индивидуальной беседы руководителя и подчиненного, где менеджер дает сотруднику обратную связь, высказывает свои замечания, пожелания, обсуждает дальнейшее развитие и направление деятельности работника [12, с. 142].

Информация, которая несет в себе результаты оценки и доносится до сотрудника, обязательно должна быть объективной и содержать пути решения проблемы и улучшения ситуации, если она является негативной для работника. Сотрудник в процессе подведения итогов объясняет свое отношение к результатам оценки, почему какие-то задачи, связанные с его работой, не могли быть решены и обсуждает, как повысить эффективность и результативность своей трудовой деятельности в будущем.

Чаще всего по результатам оценки составляется индивидуальный план развития сотрудника, определяются мероприятия, которые позволят сотруднику повысить свои профессиональные навыки, улучшить слабые зоны и, исходя из этого, повысить свои показатели в следующем оценочном периоде.

Индивидуальный план может включать следующие мероприятия:

- самообучение сотрудника на обучающихся порталах и с помощью специализированной литературы;

- тренинги, направленные на развитие тех или иных навыков и умений;
- обмен опытом и навыками с другими сотрудниками и запрос обратной связи у менеджеров;
- обращение к внешним консультантам, специалистам, коучерам;
- стажировки, повышение квалификации, переподготовка и др.

После подведения итогов наступает заключительный этап, включающий в себя передачу заполненной документации по оценке персонала, содержащей рекомендации руководителя, в службу по управлению персоналом. Менеджеру по персоналу, который отвечает за оценку персонала, необходимо проанализировать и обобщить полученную информацию в виде отчета по результатам оценки персонала. Отчет передается вышестоящему руководителю, который, помимо плана действий по устранению слабых сторон оцениваемых, определяет способы поощрения и стимулирования лучших сотрудников [17, с. 263].

Таким образом, разработка и проведение оценки персонала должны следовать определенным этапам для получения наиболее точных результатов и достижения поставленных целей. Одним из важнейших этапов является подготовительный, так как необходимо поставить четкие и достижимые цели, которые компания хочет достичь по результатам оценки, а также разработка понятных критериев оценивания. Правильно разработанный процесс оценки персонала – эффективный инструмент в системе управления персоналом.

Завершающим этапом оценки является принятие управленческих решений в отношении тех сотрудников, которых оценивали.

Необходимо отметить, что указанные действия могут быть приняты по следующим группам кадровых задач:

- 1) Подбор персонала – планирование потребности в кадрах, подбор новых работников, отбор сотрудников для определенных проектов;

2) Повышение эффективности системы управления персоналом и рост производительности труда – выявление степени загрузки работников, совершенствование приемов, методов работы и стиля управления;

3) Обеспечение внутрифирменной документацией – профессиограмм, описаний рабочих мест, матриц распределения ответственности, штатного расписания, нормативной документации и должностных инструкций;

4) Улучшение структуры аппарата управления – обоснование численности, совершенствования структуры кадров по должностям, уровню квалификации, определение функциональной роли сотрудников, исключения дублирования должностей;

5) Обучение и повышение квалификации персонала – разработка программ обучения и повышения квалификации, определение направлений для саморазвития работников, профессиональная адаптация работников;

6) Мотивация работников – стимулирование по результатам их труда, организация премирования или взыскания;

7) Улучшение психологического климата в коллективе – выявление конфликтных личностей, определение совместимости работников, обоснованное распределение ролей между членами команды.

Реализация перечисленных кадровых задач осуществляется через кадровые мероприятия, определенная совокупность которых формирует кадровую стратегию [7, с. 24].

Таким образом, многоцелевая направленность оценки персонала, ее возможности и тесные взаимосвязи с кадровыми задачами определяют оценке персонала основополагающее место в системе управления человеческими ресурсами.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ**

### **2.1 Особенности используемых технологий процедуры оценки персонала в зарубежной и отечественной практике**

Оценка персонала в сфере торговли представляет собой необходимый инструмент системы управления персоналом, который реализуется от вхождения в организацию до выхода из нее. Именно от эффективности управления персоналом в целом, зависят форма и содержание профессиональной деятельности персонала, а следовательно и конкурентоспособность на рынке.

Существует видение кадрового менеджмента, согласно которому оценка персонала организации представляет собой функцию отдела кадров. С такой точки зрения системы оценка персонала попадает под трудовую функцию менеджера по персоналу, но одновременно оценка персонала является одной из целей работы линейных менеджеров, по результатам которой они должны ставить задачи своим подчиненным, исходя из выявленных сильных и слабых сторон каждого.

В период построения собственной отечественной системы интересным и полезным будет изучить имеющийся зарубежный опыт. Подходы к оценке персонала в зарубежных компаниях представлены в Приложении Б.

Интересно отметить, что, например, во французском трудовом законодательстве есть очень много положений, защищающих наемных работников. Так, например, неудовлетворительные итоги процедуры аттестации сотрудников в французских организациях не представляют собой основание для прекращения трудовой деятельности в организации. Но при этом, в отличие от России, во Франции работодателям разрешено

предусматривать в трудовых контрактах с работниками проведение аттестации и зависимость продвижения по службе и изменения заработной платы от ее результатов. В целом по результатам аттестации стимулирование труда специалистов французских организаций реализуется по следующим направлениям:

- Карьерный рост;
- повышение оклада в пределах вилки окладов по занимаемой должности;
- надбавка за высококвалифицированный труд в пределах 50% должностного оклада;
- премирование по итогам работы [18, с. 142].

Рассмотрим факторы, представляющих большое значение для оценки труда персонала в организациях сферы торговли США:

- характер задач, выполняемых данным работником. Естественно, что задачи служащего и менеджера заслуживают более высокой оценки, чем задачи менеджера по персоналу или кассира;
- государственные требования, ограничения и законы;
- личное отношение оценщика к работнику. Так, если нравственные и моральные ценности оценщика совпадают с рабочей этикой, то его оценка может значить очень многое. Но в то же время, если этот процесс в «плохих» руках, то это может стать причиной увеличения количества увольнений, отказов, понижения производительности труда;
- стиль работы руководителя: руководитель может по-разному использовать полученную оценку – честно или нечестно, в поддержку или в наказание, положительно или отрицательно, причем оценка персонала может привести к совершенно иным выводам, чем это предполагалось организаторами;

– действия профсоюзов: они могут, как поддерживать, так и выступать против этой системы [2, с. 382].

Исследования, проводившиеся в ряде фирм США при оценке персонала, выявили следующие критерии, частота которых составляла:

- качество работы (93%);
- объем работы (90%);
- знание работы (85%);
- присутствие на рабочем месте (79%).

Из личных качеств, используемых в роли критериев, были:

- инициативность (87%);
- коммуникативность (87%);
- надежность (86%);
- необходимость в контроле за выполняемой работой (67%) [28, с. 230].

Определение критериев оценки определяется задачами результатов оценки. Так, в случае, если основная цель – повышение результативности труда, то критерии при этом – критерии результативности труда. Если же продвижение работников – необходимы другие критерии, которые определяли бы потенциальную результативность на новом месте и т. п.

Что касается частоты проведения оценки персонала с США, то статистика следующая:

- 74% служащих и 58% разнорабочих проходили оценку раз в год;
- 25% служащих и 30% разнорабочих оценивались раз в полгода;
- около 10% проходили оценку результативности труда чаще, чем раз в полгода.

Оценкой работников в компаниях Соединённых Штатах Америки чаще всего занимается менеджер-управляющий. Но оценку могут осуществлять также:

- комитет из нескольких контролеров, что исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;

- коллеги оцениваемого. Для этого необходимо, чтобы оцениваемый и оценивающие достаточно хорошо знали друг друга, особенно это касается уровня результативности труда, чтобы верили друг другу и не стремились выиграть друг у друга в вопросах зарплаты или продвижения по службе;

- подчиненные оцениваемого;

- кто-либо, кто не имеет непосредственного отношения к рабочей ситуации. Однако этот метод требует больших затрат по сравнению с другими и он чаще всего используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту;

- самооценка – работник оценивает себя при помощи методов, используемыми другими оценщиками. Целью данного метода является скорее развитие навыков самоанализа у работников;

- комбинация перечисленных форм оценки.

Примером использования комбинации форм оценки может стать процесс оценки результативности труда в торговой компании «Walmart», где менеджер по персоналу и сам работник заполняют вопросник по форме, отражающей специфику работ в должности самостоятельного служащего, обслуживающего клиентов. Двухстороннее (оценщик – оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства. Необходимо отметить, что важнейшей целью оценки является выявление возможностей личного развития работников, поэтому лучше использовать оценку начальника его подчиненными непосредственно или в сочетании с другими методами [10, с. 149].

Рассмотрим процедуру оценки персонала в Японии. Работа с персоналом в японских фирмах, прежде всего, опирается на глубокие традиции. Здесь и групповой коллективизм и тяга к совместной трудовой деятельности; подчинение лидеру и старшему по возрасту. Старший по

положению (должности) также старше младшего по возрасту и стажу работы. Гармония – превыше всего. Преданность идеалам фирмы. Установление неформальных отношений с подчиненными и рядовыми работниками. Пожизненный наем персонала в крупных компаниях, постоянная ротация персонала со сменой профессий и должностей каждые 3- 5 лет.

Оценка персонала осуществляется в основном посредством изучения биографий и личных дел. Предпочтение профессиональным испытаниям – выполнение письменных заданий (проекта, доклада, делового письма). Устные экзамены в форме собеседования и групповых дискуссий. Анкетный опрос для выяснения способностей, опыта работы, развития личности и желаний. Тестирование знаний и умений.

В некоторых фирмах на каждого сотрудника ведется специальный документ, где указывается профессиональная квалификация и ее рост, достижения в области инноваций и качества, внутрифирменная активность и достижение в труде. Этот документ сходен с аттестационной картой, используемой при аттестации в российских фирмах, и служит основанием для определения размера заработка и продвижения по службе [27, с. 241].

Рассмотрим процедуру оценки персонала на примере Китая. Культура управления китайских предприятий основывается на сбалансированной философии, т.е. управление понимается как достижение баланса в отношениях между предприятием и персоналом, предприятием и клиентами и т.д. для получения общей выгоды.

В одной из крупнейших торговых компаний мира «Li & Fung» был внедрен метод «круговой оценки», но руководство и менеджеры по управлению персоналом столкнулось с рядом проблем.

Первая из них – неточность полученной информации. Вторая проблема – восприятие работниками такой оценки как карающий элемент. В

целях устранения выше перечисленных проблем, были созданы две самостоятельные системы 360-градусной оценки.

Одна предназначена для профессионального развития работников, а другая – для оценки результативности труда. Первая направлена, главным образом, на качественную оценку, а вторая - на количественную.

Также были утверждены несколько принципов повышения эффективности метода «360 градусов»:

1. Установление четких критериев оценки. Необходимо оценивать уровень выполнения своих служебных обязанностей, услуг и соглашений, предлагаемых внутренним поставщикам.
2. Выбор средства оценки по характеристикам должностей персонала.
3. Увеличение доли качественной оценки. После того, как добавляется качественная оценка, информация становится более достоверной.
4. Изложение целей применения и способов оценки.
5. Создание искренней организационной культуры. Для многих руководителей удачная оценка основывается на доверии и искренности [13, с. 74].

Необходимо отметить, что оценка персонала в организациях Российской Федерации подразделяется два подхода. Первый подход - традиционный, представляет оценку персонала, которая ориентирована исключительно на результат профессиональной деятельности сотрудника. Второй подход - современный, предполагает оценку персонала, ориентированную на развитие компании. Наиболее известным методом оценки персонала в России является аттестация. Но, с вхождением на рынок западных организаций, начали возникать и другие, современные, методы оценки сотрудников организации. С каждым годом растет число организаций, применяющих следующие методы, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Методы оценки персонала в России

| Методы оценки                                                  | Применение                                                                                                           | Преимущества                                                                        | Недостатки                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Метод оценки персонала МВО (Management by Objectives)          | Совместная постановка задач руководителем и сотрудником и оценке результатов за отчетный период                      | Понимание критериев успешности, обратная связь                                      | Субъективность оценки, ориентация на прошлые заслуги и достижения          |
| Performance Management (управление результативностью)          | Дополнение к методу МВО, оценка по компетенциям и личностным качествам, позволяет выявить области развития           | Понимание критериев успешности, дальнейшее развитие                                 | Большие временные затраты                                                  |
| Assessment Center                                              | Используется для оценки компетенций сотрудника под конкретную задачу.                                                | Объективная оценка, позволяет выявить соответствие работника корпоративной культуре | Финансовые и временные затраты, высокий уровень стресса при обратной связи |
| Key Performance Indicators (ключевые показатели эффективности) | Представляет «дерево целей», где стратегия компании конкретизируется до бизнес-задач подразделений и задач работника | Определены зоны ответственности, структурирование                                   | Негативное влияние на команду, сложность установления KPI                  |

Источник: Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016.- с. 107.

Таким образом, процедуре оценки персонала и совершенствованию ее технологии уделяется большое внимание, как на зарубежных, так и на отечественных компаниях, в первую очередь внедряются новые, или комбинируются используемые методы. Руководство компаний уделяют внимание таким факторам, как объективность, то есть оценка должна охватывать достаточно длительного период работы сотрудника и учитывать динамику результатов его деятельности. Во-вторых, оценку персонала представляют гласной, что означает широкое ознакомление персонала с порядком и методами проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц.

## **2.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала в ООО «Лента»**

На современном этапе развития общества среди наиболее важных проблем в сфере торговли выступают проблемы кадрового обеспечения и оценки его деятельности. Рассмотрим данную проблему в компании ООО «Лента».

ООО «Лента» представляет собой коммерческую организацию, которая была создана в 1993 г. в г. Санкт-Петербург. Тогда же впервые открыт магазин-склад в торговом формате cash & carry, ориентирующий свою деятельность в основном на оптового покупателя. Ассортимент состоял в основном из кондитерских изделий, алкогольной продукции, самых популярных сортов чая и кофе [19].

В настоящее время, в соответствии с уставом деятельности организации, основным видом деятельности является оптовая и розничная торговля.

ООО «Лента» выделяет следующие ценности своей деятельности:

1) сотрудники. С целью удовлетворения потребностей покупателей компания ООО «Лента» уделяет большое внимание кадровому составу. Сотрудники компании делятся на следующие категории:

- руководители 1 линейки;
- руководители 2 линейки;
- специалисты;
- младший операционный персонал.

2) уважение к каждому. Руководство компании ООО «Лента» ценит взгляды персонала, уделяется внимание конструктивной критике и дружеским взаимоотношения внутри компании.

3) повышение квалификации. В компании ООО «Лента» есть все необходимые условия и возможности работникам обучаться, благодаря специально созданным корпоративным программам обучения.

4) новаторство и новые идеи. В основе успеха деятельности компании лежит постоянный поиск новых идей и решений.

Рассматривая торговый комплекс компании ООО «Лента» в г. Пенза, необходимо отметить, что оно состоит из 12 структурных подразделений, куда входит отдел персонала. Организационная структура торгового комплекса «Лента» представлен в приложении В.

Отдел персонала в своей деятельности руководствуется действующим трудовым законодательством Российской Федерации, уставом компании, приказами, политикой по управлению персоналом, должностными инструкциями и другими локальными нормативными актами.

Среднесписочная численность персонала в ООО «Лента» на 2019 год составила 170 человека, из них: 26% мужчин и 74% женщин, наглядно гендерная структура персонала представлена на рисунке 8.

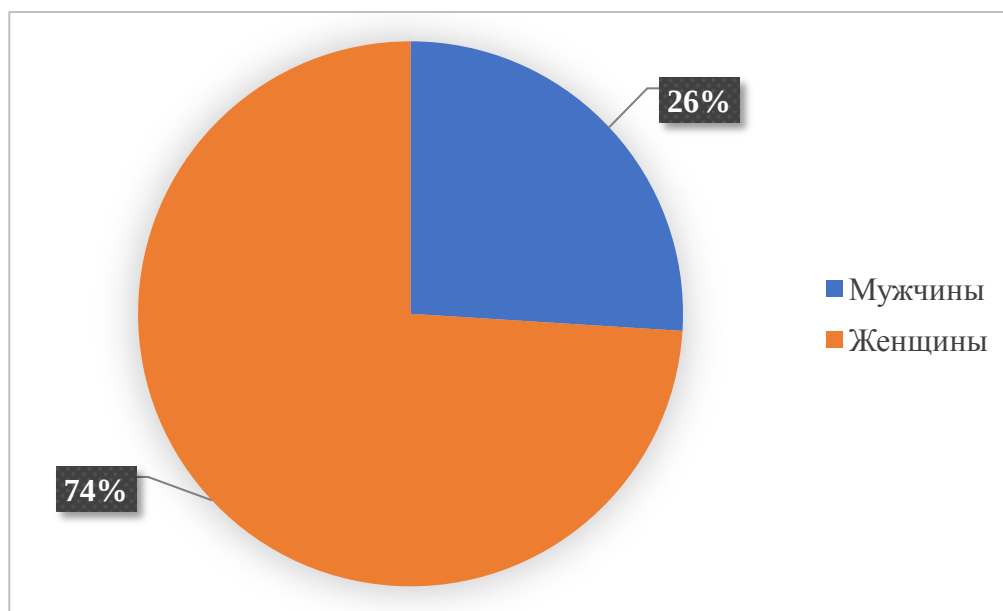


Рисунок 8 – Гендерная структура персонала ООО «Лента»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации

В трудовом коллективе компании ООО «Лента», в основном, преобладают женщины, они составляют 74 % (126) от общей численности персонала, это обуславливается спецификой работы компании, специализирующейся на розничной и оптовой торговле. Соответственно 26 % (44) составляют мужчины.

В таблице 3 представлена динамика численности персонала ООО «Лента» и изменение ее структуры за 2018-2019 гг.

Таблица 3 - Численность работников в ООО «Лента»

| Показатель                    | 2018 год     |              | 2019 год     |              |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                               | Кол- во чел. | % распредел. | Кол- во чел. | % распредел. |
| Численность работающих        | 192          | 100          | 170          | 100          |
| Руководителей (1 и 2 леныйки) | 40           | 21           | 27           | 16           |
| Специалистов                  | 113          | 59           | 110          | 65           |
| Младший операционный персонал | 39           | 20           | 33           | 19           |

Источник: составлено автором на основе кадровой документации

Из приведенных в таблице 3 данных можно сделать вывод, что в течение 2018-2019 года численность персонала в ООО «Лента» уменьшилась на 22 человека, в основном за счет оптимизации функций и приобретения нового оборудования.

Анализируя кадровые документы, годовые отчеты, была рассмотрена качественная структура персонала. Высшее образование имеют 27 % сотрудника, начальное профессиональное 16 %, неполное высшее образование имеют 17 % сотрудников, 6 % - общее образование, среднее профессиональное образование имеют 34% сотрудников.

В связи с тем, что потребительский сектор экономики и розничные и оптовые продажи представляет собой ту сферу деятельности, где достаточно быстро меняется среда, оценка деятельности персонала является

необходимым элементом, поскольку именно от навыков и умений персонала данных организаций зависят экономические показатели деятельности. Кроме того, правильная оценка квалификации, трудовых достижений и социальной активности каждого работника становится в настоящее время все более важной задачей компаний.

Оценка выступает в качестве важного средства воспитания сотрудников и формирования психологического климата в коллективе.

Система оценки персонала в ООО «Лента» является частью кадровой политики и представляет собой эффективное и регламентированное направление деятельности руководства по отношению к данной процедуре, так данная система регламентируется должностными инструкциями сотрудников отдела персонала (приложение Г), политикой в области управления персоналом.

В соответствии с данными локальными документами система оценки персонала определяет стратегию и порядок организации работы по оценке деятельности персонала, расширению палитры компетенции, а также созданию индивидуальных планов развития.

Задачами оценки персонала в ООО «Лента» являются:

- мотивация персонала на достижение целей компании, повышение эффективности работы и производительности труда;
- активизация знаний и навыков персонала высшего и среднего звена;
- повышение компетенции сотрудников, особенно менеджеров высшего и среднего звена;
- мотивация персонала на изучение потребительских свойств услуг, реализуемых в компании.

В ходе интервью с руководителем отдела персонала ООО «Лента» было выяснено, что «оценка персонала достаточно большое направление, которое реализуется на всех этапах деятельности с персоналом от отбора

персонала, до организационных конкурсов, например «Лучший сотрудник торгового комплекса».

Виды оценки персонала ООО «Лента», представлены на рисунке 9.

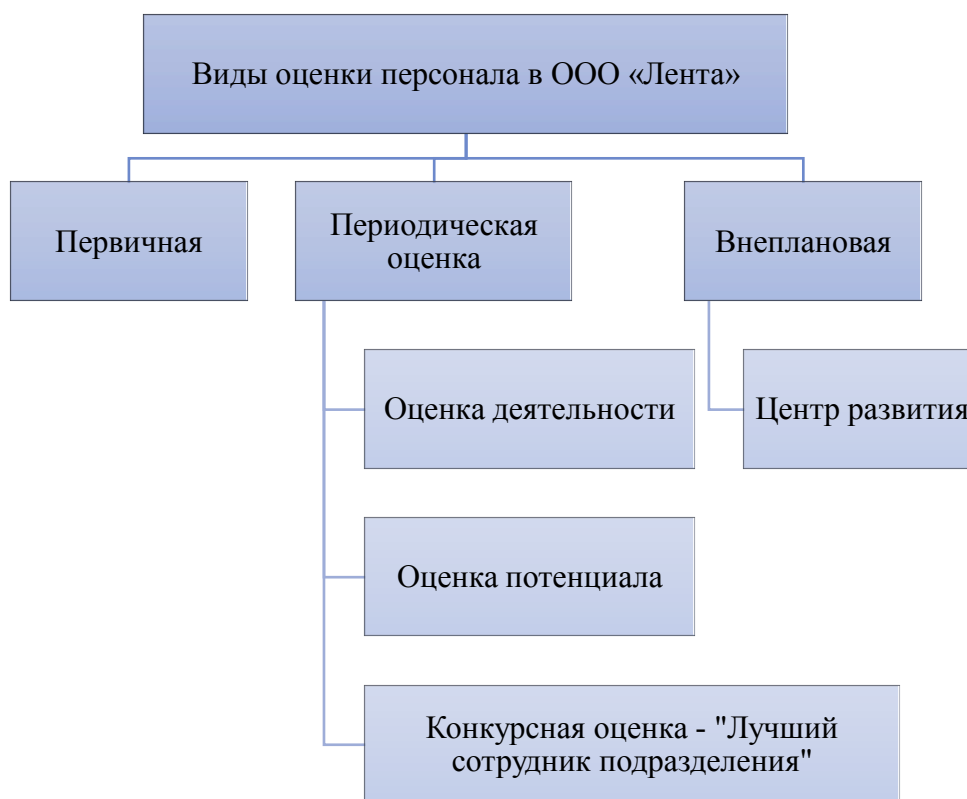


Рисунок 9 – Виды оценки персонала в ООО «Лента»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации

Рассмотрим представленные виды более подробно.

Первичная оценка осуществляется при отборе сотрудников в организацию, при которой используются методы интервью и тестирования. Для категории специалисты оценка проводится с помощью бумажных носителей, для руководителей – в информационной платформе.

Периодическая оценка осуществляется 1 раз в пол года – первый период с 01 января по 30 июня, второй период с 01 июля по 31 декабря.

Оценка деятельности персонала в ООО «Лента» зависит от того, насколько полностью и в срок были выполнены все функциональные задачи и стандарты рабочего поведения.

Данные требования относятся ко всем категориям сотрудников в компании.

Корпоративным буклетом торгового комплекса «Лента» определен «Рецепт твоего успеха», где отражены общие элементы системы оценки деятельности сотрудников, которые представлены на рисунке 10.

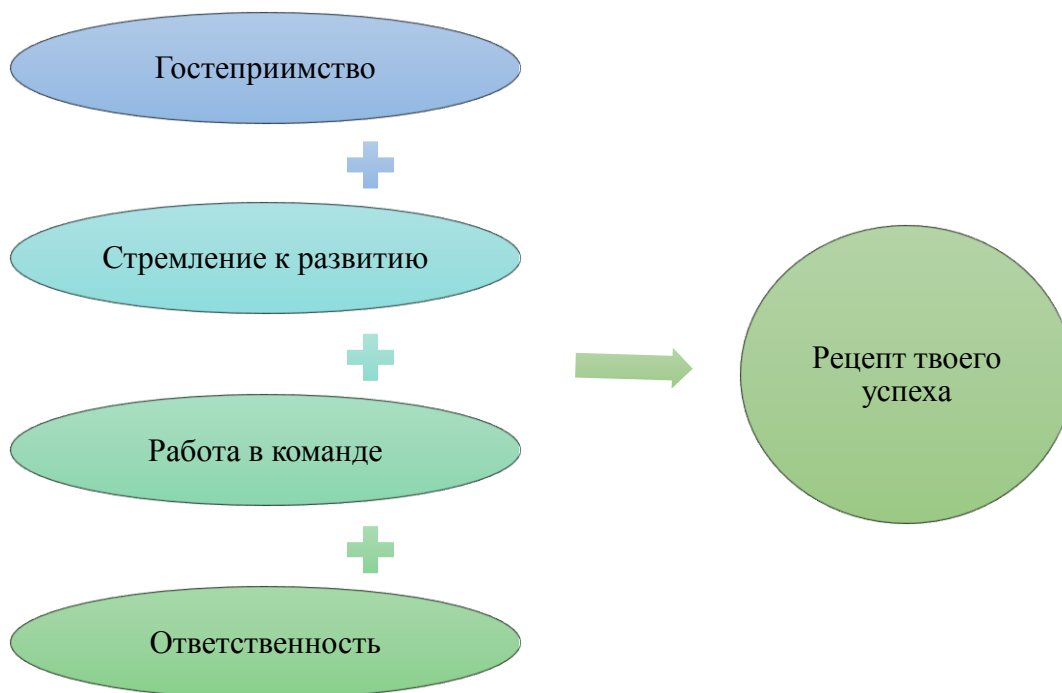


Рисунок 10 – Элементы оценки деятельности персонала ООО «Лента»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации

Рассмотрим данные элементы оценки деятельности сотрудников компании ООО «Лента» подробнее.

1. Элемент гостеприимство включает в себя такие элементы как доброжелательность, активная позиция, внешний вид, конфликты.

2. Элемент работа команде оценивается с помощью показателей позитивного общения, лояльностью к компании, оказания помощи новичкам, доверия, уважительного отношения к коллегам, руководителям, а также реакции на замечания.

3. Оценка по элементу стремление к развитию осуществляется с помощью показателей инициативности, принятия изменений, стремления к улучшениям, учета обратной связи, а также интереса к бизнесу.

4. Элемент ответственность оценивается с помощью таких показателей как: исполнение и стандарты, дисциплина и рабочее время, уточнение задач, работа с ТМЦ (товарно-материальные ценности), самостоятельность и планирование.

Оценка потенциала сотрудников осуществляется также 1 раз в пол года, с помощью информационной системы ETWeb, которая объединяет несколько модулей работы с персоналом:

- базовый модуль;
- модуль «Управление эффективностью»;
- модуль «Вознаграждения и удержания»;
- модуль «Навыки и компетенции»;
- модуль «Карьера и преемственность»;
- модуль «Оценка потенциала»;
- модуль «Обучение и развитие».

В модуле «Оценка потенциала» руководитель структурного подразделения составляет отчет, в который вносится вся основная информация о сотруднике, прописываются возможные должности, на которые может претендовать работник, заменяемые должности, срок замещения, положительные и отрицательные стороны сотрудника, сильные и слабые стороны его личности, и указывается какие именно качества и стороны личности необходимо развить у работника.

В данном модуле ETWeb, сформирована система компетенций разбивкой на несколько индикаторов, определен необходимый уровень ее владения для каждого сотрудника, который представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Классификация компетенций, используемых при оценке персонала ООО «Лента»

| Компетенция            | Индикаторы                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление командой    | Организует работу команды, распределяя ресурсы<br>Определяет цель в формате SMART<br>Стимулирует участников команды к выработке общих правил<br>Контролирует соблюдение времени и условий                                                    |
| Лидерство              | Вовлекает и мотивирует всех участников команды<br>Оказывает поддержку участникам команды<br>Готов ответить перед руководством за результаты команды<br>Использует различные стили руководства                                                |
| Ответственность        | Самостоятельно выполняет задания, берет дополнительные задачи<br>Предоставляет достоверную информацию                                                                                                                                        |
| Анализ и планирование  | Собирает информацию при анализе проблемы, определяет ее причины<br>Предлагает альтернативные варианты решения и снижает риски<br>Создает реалистичный план достижения цели<br>Формулирует цели/задачи для себя и подчинённых в формате SMART |
| Коммуникативные навыки | Шаблон презентации соответствует корпоративным требованиям<br>Использует деловую лексику, выражает мысли структурно, логично<br>Ориентируется на потребности и реакцию аудитории, удерживает интерес и внимание                              |

Источник: Источник: составлено автором на основе кадровой документации

Результаты оценки деятельности персонала в ООО «Лента» подразделяются на 5 категорий:

- категория А «Исключительные результаты» (признание, возможность назначения наставником, повышенное вознаграждение, возможность карьерного роста);
- категория Б «Отличные результаты» (признание, возможность назначения наставником, вознаграждение, возможность карьерного роста);
- категория С «Ценный сотрудник» (возможность назначения наставником, вознаграждение, возможность карьерного роста);
- категория Д «Требуются улучшения» (проведение корректирующих действий, получение помощи от наставника);
- категория Е «Неприемлемые результаты (постановка вопроса о несоответствии занимаемой должности).

Кроме того, в модуле ETWeb, по завершению оценки, отображается диаграмма компетенций представленная на рисунке 11.

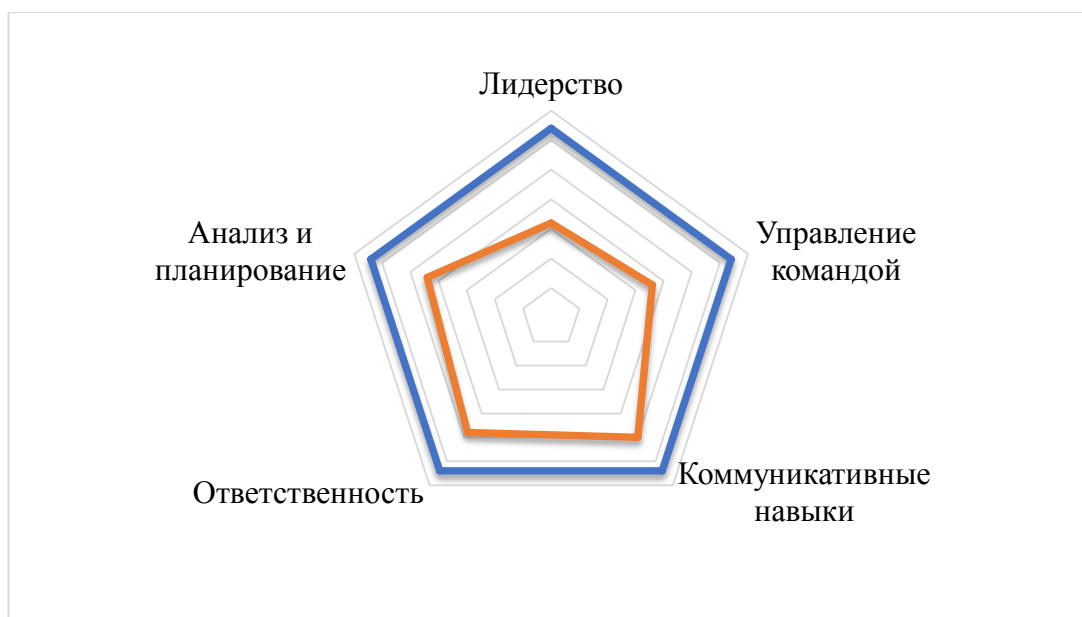


Рисунок 11 – Диаграмма оценки компетенций в ООО «Лента»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации

Для каждого сотрудника формируется индивидуальный план улучшений, где указываются задачи, необходимые действия для решения поставленных задач, устанавливается срок исполнения задач, указывается ментор при наличии. Кроме того, в индивидуальном плане улучшения описываются компетенции или навыки, которые необходимо развить сотруднику, указываются необходимые действия, срок и ментор. Срок действия индивидуального плана улучшения компетенций и навыков сотрудника составляет, как правило, полгода. Для наглядности, индивидуальный план улучшений представлен в приложении Г.

Далее рассмотрим периодическую конкурсную оценку персонала, которая осуществляется непосредственным руководителем и руководителем отдела персонала. Они выставляют в специальном бланке оценки уровням компетенций по шкале 1 – иногда, 2 – часто, 3 – всегда. Кроме того, описываются личные достижения сотрудника (участие в проектах,

рациональные предложения, достижения, выходящие за рамки должностных инструкций). Сотрудником отдела персонала оценивается стремление сотрудника к развитию и соблюдение стандартов компании. По результатам данной оценки выбираются 5 лучших сотрудников:

- лучший сотрудник торгового зала;
- лучший сотрудник службы поддержки;
- лучший кассир;
- лучший сотрудник кулинарного производства;
- лучший сотрудник пекарни.

Победителям вручаются подарочные карты номиналом 3000 руб.

Рассмотрим внеплановую оценку персонала в ООО «Лента», которая осуществляется при переводе на вышестоящую должность, а также реализуется для включения сотрудника в кадровый резерв. Внеплановая оценка персонала входит в систему центра развития персонала, суть которой заключается в том, что руководители проводят встречи с потенциальными кандидатами на включение в резерв и занятия вышестоящих должностей. Руководители, осуществляющих оценку данных кандидатов, подбираются из разных уровней управления, а именно:

- региональный директор;
- дивизиональный менеджер по производству;
- региональный менеджер по персоналу;
- региональный менеджер по обучению;
- руководитель отдела персонала торгового комплекса.

Внеплановая оценка осуществляется дистанционно, с помощью видеоконференций, в несколько этапов. На первом этапе претенденты на повышение в должности презентуют себя, рассказывают о профессиональной деятельности и опыте, достигнутых результатах. На следующем этапе кандидаты показывают презентации и решение различных бизнес-кейсов по

возможным рабочим вопросам. На третьем этапе проводится интервью на выявление определенных компетенций, после чего видеоконференция с претендентом завершается. Далее, на 4 этапе центра оценки персонала, руководители проводят обсуждение кандидата. Те, кто знает сотрудника рассказывают о сильных и слабых сторонах личности. Каждый руководитель заполняет форму оценки потенциала. Составляется индивидуальный план развития, включающий различные рекомендации по развитию компетенций, среди которых прохождение тренингов, перечень книг и фильмов, которые необходимо прочесть и посмотреть сотруднику. Индивидуальный план развития представлен в приложении Е.

Исходя из проведенного анализа системы оценки персонала ООО «Лента» можно сделать вывод, что данная система является достаточно современным инструментом в деятельности и реализуется в полной мере. Используется информационная платформа ETWeb, которая включает практически все кадровые направления для упрощения, используются различные виды оценки, ведены профессиональные компетенции для сотрудников, прописаны критерии, по итогам оценки для каждого сотрудника формируется план улучшения или план развития, но в системе оценки персонала есть и недостатки.

Так, в информационной платформе встречаются технические недочеты. Процесс подготовки к оценке в платформе ETWeb замедляет прикрепление к оцениваемому сотруднику оценщиков и назначения им статусов. Не реализуется полный статистический анализ, отсутствует выгрузка результатов, т.е. результаты оценки отображаются только в интерфейсе данной платформы. Кроме того, нет функции автоматизированной отправки отчетов сотрудникам, прошедших оценку.

Кроме того, руководитель отдела персонала высказалась, что у сотрудников наблюдается формальное отношение к плановой оценке их деятельности.

Опираясь на анализ системы оценки персонала ООО «Лента», а также глубинное интервью с руководителем отдела персонала можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала, представленных на рисунке 12:

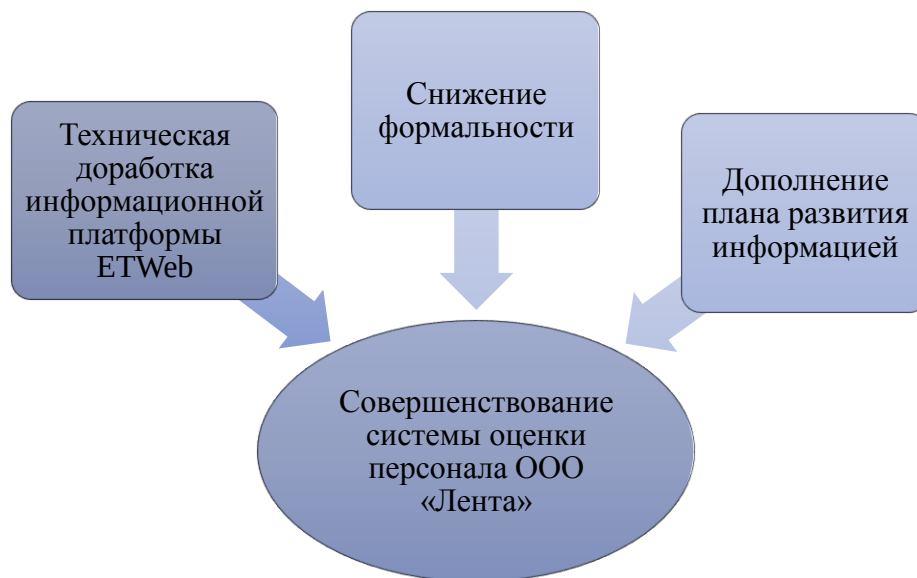


Рисунок 12 – Совершенствование системы оценки персонала в ООО «Лента»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации

1. Техническая доработка информационной платформы ETWeb, где необходимо добавить дополнительные функции, позволяющим сделать работу с системой оценки более эффективной, удобной и быстрой. Необходимо добавить в интерфейс ETWeb функцию выгрузки результатов оценки, а также отправлять результаты оценки автоматизировано на портфолио сотрудника. Это позволит и ускорить обратную связь по результатам оценки.

2. Для снижения формального отношения у сотрудников к процедуре оценки можно рекомендовать сокращение количество плановых оценок до 1 раза в год, кроме того, индивидуальный план развития должен содержать перспективы дальнейшего роста сотрудника внутри компании. Поэтому индивидуальный план развития в более полном его виде может стать

индивидуальным планом карьеры, что позволит снизить уровень формальности. В план развития необходимо следующую информацию:

- о потенциальных перемещениях сотрудника в рамках организации;
- о замещаемой должности;
- о целях работника относительно карьерного роста.

В условиях современного времени предоставление полной и точной информацию персоналу играет большую роль в управлении организацией. У сотрудников будет понимание, оценка их деятельности реализуется с целью их дальнейшего обучения и развития, а не с целью изменения заработной платы и возможного увольнения.

Таким образом, система оценки персонала в ООО «Лента» является частью кадровой политики и представляет собой достаточно современное и эффективное кадровое направление деятельности, способствующая его развитию. В зависимости от целей оценки используются ее различные виды, информация о критериях, компетенциях и индикаторах, подлежащих оценке находится в свободном доступе для персонала, что оказывает большое влияние на лояльность персонала к данному торговому комплексу.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На этапе развития и активного применения современных технологий управления ключевым аспектом развития организации является кадровый потенциал. Именно персонал компании играет очень важную роль собой и представляет конкурентное богатство. Данные факторы способствуют более тщательному анализу и изучению персонала как одного из главных факторов.

Оценка персонала организации, как основной элемент системы управления персоналом, отождествляется с понятием аттестации, однако эти понятия были разграничены и представлены существенные отличия. Помимо процедуры аттестации менеджеры в сфере управления человеческими ресурсами используется целый комплекс различных методов оценки, среди которых наблюдение, оценка эффективности деятельности и многие другие, которые также могут изменяться и объединяться. Каждый из методов оценки персонала имеет свои преимущества и недостатки, соответственно, перед руководством учреждения стоит задача определения наиболее эффективного способа, который позволял бы учитывать специфику деятельности.

В бакалаврской работе был проанализирован опыт организации системы оценки персонала зарубежных и отечественных странах, можно отметить, что отечественные организации применяют концепцию управления персоналом, которой следуют менеджеры по персоналу зарубежных компаний. Которую также можно использовать для рекомендаций совершенствования системы оценки персонала ООО «Лента».

ООО «Лента» представляет собой коммерческую организацию, представляет собой магазин-склад, который рассчитан как на оптового покупателя так и на розничного.

Проанализировав систему оценки персонала ООО «Лента» было выявлено, что компания уделяет особое внимание данному направлению

работы с персоналом, которое реализуется на этапе отбора персонала, до этапа выхода из организации. Однако, были выявлены недостатки.

В связи с этим были предложены рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Лента», которые могут улучшить качество проведения процедуры оценки персонала, среди которых техническая доработка информационной платформы ETWeb, снижение формальности у персонала к процедуре оценки и ее результатам, а также корректировка и индивидуального плана развития сотрудника информацией, описывающая возможность перемещения сотрудника в организации, а также цели работника относительно служебно-профессионального роста.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Беляков Д. В. Деловая оценка управленческого персонала //Вопросы экономики и управления. – 2020. – №. 1. – С. 9-11.
2. Бондаренко А.К., Спитченко Е.А. Отечественный и зарубежный опыт оценки персонала // Аллея науки. – 2019. - № 11. – С. 381-390
3. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 212 с.
4. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действия и качественные практические решения. Москва: HR-библиотека, 2017. – 192 с.
5. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. – 304 с.
6. Должностная инструкция руководителя отдела персонала ООО «Лента» / Утв. Распоряжением Заместителя директора по персоналу от 05.03.2015 № 9001-7-ДИ
7. Доронина, И.В. Оценка в управлении персоналом: учебное пособие / И.В. Доронина, В.Н. Меньшова: Рос. Акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Сиб. ин-т управления. – Новосибирск: СИУ, 2016. – 167 с.
8. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова - М.: ИНФРА-М. - 2012. – 320 с.
9. Захарова Т.И., Стюрина Д.Е. Оценка персонала: учебно-практическое пособие. Москва: Евразийский открытый институт, 2015. – 167 с.
10. Зверева Е.В. Отечественный и зарубежный опыт использования методов оценки результатов деятельности персонала организации в контексте эффективности труда//Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №. 10-1. – С. 148-151.
11. Зеленцова С.Ю., Апиисова А.И. Методические аспекты совершенствования оценки персонала: Российский и Зарубежный опыт // Актуальные вопросы права, экономики и управления. – 2016. – С. 113-116.

12. Киселева М.Н. Оценка персонала: анализ данных, модели компетенций, ассесмент-центр, тестирование / М.Н. Киселева. – Москва.: 2015. – 239 с.
13. Ли Янь Фэй. Сравнительные подходы к оценке персонала на промышленных предприятиях КНР и России: диссертация / Ли Янь Фэй; Дальневосточный государственный университет путей сообщения. – Хабаровск, 2013. – 183 с.
14. Магура И.В. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации / И. Магура. – Москва:Феникс, 2015. – 179 с.
15. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 431 с.
16. Мехтиханова Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для СПО. – Litres, 2020. – 254 с.
17. Минченкова О. Ю. Управление персоналом: учебник / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.
18. Михайлина Г. И. Управление персоналом. М. Изд.-торг. корп. «Дашков и К», 2014. – 280 с.
19. Официальный сайт компании ООО «Лента» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://lenta.com/o-kompanii/>.
20. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Лента» / Утв. Генеральным директором ООО «Лента» от 01.09.2017
21. Роечко Н. О. Совершенствование системы деловой оценки персонала в торговой организации // Молодой ученый. – 2016. – 838-845 с.
22. Сараева Ю.И. Методический обзор оценки персонала: зарубежный и отечественный опыт // В сборнике: Управление экономическими системами: стратегическое планирование развития региона сборник статей

Международной научно-практической конференции. Забайкальский государственный университет. 2015. – С. 185-191.

23. Семина А. П. Роль оценки персонала в системе управления персоналом //Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – №. 1. – С. 80-85.

24. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. – М.: 2010. – 476 с.

25. Табашникова А.А. Оценка и развитие персонала: учебное пособие / А.А. Табашникова; Алт. гос. техн. ун-т им. И.И. Ползунова. – Барнаул: Издательство АлтГТУ, 2017. – 279 с.

26. Травин В.Г. Основы стратегического менеджмента / В. Травин, В. Дятлов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 550 с.

27. Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 498 с.

28. Хамидуллина Л.И., Розанова Ж.Б. Исследование современных подходов и методик оценки эффективности деятельности службы управления персоналом организации (зарубежный и отечественный опыт) // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 2017. – С. 229-232.

29. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 368 с.

30. Шугаева С. А., Маслова Я. В. Ассесмент-центр как современный метод оценки персонала //Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт, 2019. – С. 339-341.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

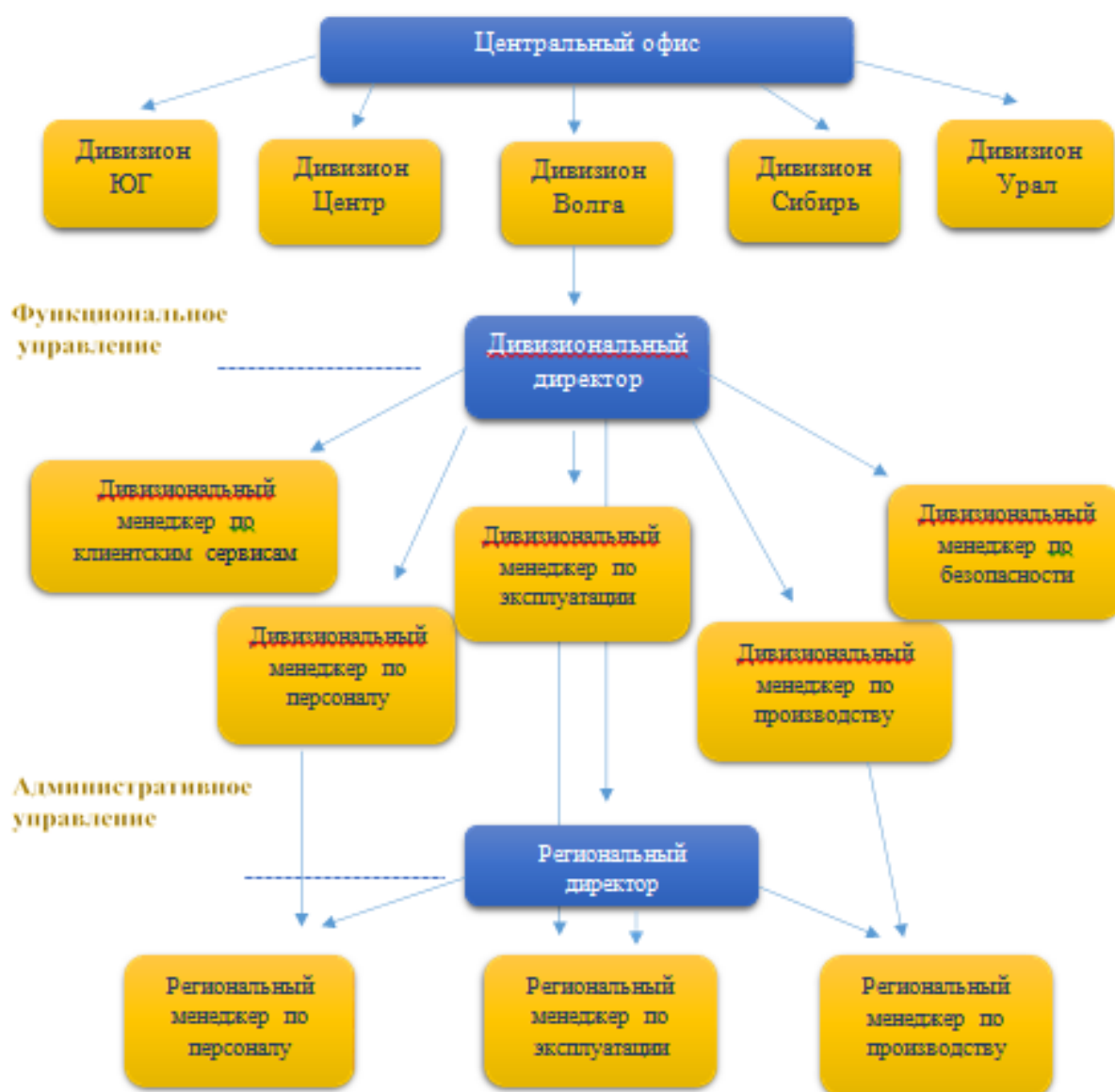
#### Отличительные показатели оценки персонала от аттестации

| Показатель                  | Аттестация                                                                                                                                                                              | Оценка                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цели                        | Определение уровня соответствия знаний, умений и навыков занимаемой должности                                                                                                           | Определение исходного состояния знаний, умений и навыков, а также других характеристик как отдельных работников и групп, так и структурных подразделений и предприятия в целом                                                       |
| Ответственный за проведение | Аттестационная комиссия                                                                                                                                                                 | Оценочная комиссия или корпоративный оценщик-эксперт                                                                                                                                                                                 |
| Результат работы комиссии   | Аттестат о присвоении квалификационной категории, степени, разряда, звания и т.д.                                                                                                       | Экспертное заключение по поставленному вопросу                                                                                                                                                                                       |
| Форма проведения            | Очная, заочная, всегда индивидуальная                                                                                                                                                   | Любая – в соответствии с поставленными задачами                                                                                                                                                                                      |
| Методы проведения           | Тестирование, анкетирование, рассмотрение отчетов, собеседование                                                                                                                        | Любые – в соответствии с поставленными задачами                                                                                                                                                                                      |
| Задачи                      | Повышение интеллектуального, производственного потенциала организации за счет повышения уровня квалификации работников. Определение уровня служебного соответствия занимаемой должности | Оценка по определенным критериям работников, организации для целей последующего изучения, анализа и принятия управленческих решений в соответствии с итогами                                                                         |
| Присутствие работника       | Очное или заочное                                                                                                                                                                       | По мере необходимости                                                                                                                                                                                                                |
| Регламентирующие документы  | Законодательные нормативные акты федерального, регионального уровня, локальные корпоративные нормативные акты                                                                           | Может не требовать разработки специального положения в случае проведения коллективной оценки или в том случае, когда результаты оценки не имеют последствий, которые могут повлечь существенные изменения условий трудового договора |
| Последствия для работника   | Признание за работником права самостоятельно занимать профессиональной деятельностью, либо его ограничение или отказ.                                                                   | Прямых последствий для работников обычно не имеет                                                                                                                                                                                    |

### Подходы оценки персонала в зарубежных организациях

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Американский подход | При решении проблем оценки персонала используют традиционные принципы, то есть особое внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам еще на этапе отбора кадров. Общими и первостепенными критериями при отборе персонала являются: образование, психологическая совместимость, опыт работы, а также умение работать в коллективе. Методы: тестирование, собеседование (отличительной чертой считается именно этот метод, так как в них участвуют профессиональные психологи для обнаружения скрытых качеств кандидата). |
| Французский подход  | Все больше практикуется персональный подход к оценке персонала предприятия. Такой подход помогает понять конкретные характеристики отдельно взятого работника. Отличительной особенностью французских организация является то, что при отборе кандидатов на наиболее ответственные должности часто проводят испытательный тренинг.                                                                                                                                                                                                               |
| Японский подход     | Отличительные черты процесса оценки персонала организаций: - «тотальная вовлеченность» означает, что в процессе оценки конкретного сотрудника участвует весь без исключения персонал организации. - «доверие» означает, что работники той или иной организации твердо убеждены в том, что любой их вклад в деятельность компании, рано или поздно поможет им получить вознаграждение.                                                                                                                                                            |

Организационная структура управления ООО «Лента»



## Должностная инструкция сотрудника отдела персонала ООО «Лента»



Приложение 3 к распоряжению от 05.03.2015 № 9001-7-24

ООО «Лента»  
 Утверждено Распоряжением  
 Заместителя директора по персоналу  
 от 05.03.2015 № 9001-7-24

### Должностная инструкция

**Название должности:** Руководитель отдела персонала  
**Служба:** Операционная служба / Служба управления цепочками поставок  
**Подразделение:** Отдел персонала  
**Подчинение:** административно - Директору торгового комплекса / Директору распределительного центра  
 функционально – Региональному менеджеру по персоналу / Менеджеру по персоналу дивизиона/ HR бизнес партнеру  
**В подчинении:** работники Отдела персонала

Настоящая инструкция определяет:

- I. Общие положения
  - а. Основные задачи
  - б. Что должен знать / уметь
  - с. Требования к квалификации
- II. Основные критерии оценки деятельности
- III. Должностные обязанности
- IV. Права
- V. Ответственность

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I. Общие положения</b><br><br><b>а. Основные задачи</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение выполнения операционных показателей путем правильного применения HR процедур и практик.</li> <li>Организация и контроль своевременного документального оформления трудовых отношений, учета личного состава, ведения установленной документации по кадрам и базы данных работников Торгового комплекса (далее ТК)/ Распределительного центра (далее РЦ)/Департамента дистрибуции и автохозяйства (далее ДДиА)/Региональной дирекции (далее РД).</li> <li>Организация поиска, приема на работу и удержания качественного персонала, соответствующего требованиям Компании.</li> <li>Администрирование процессов и документооборота в обеспечении кадровыми ресурсами.</li> <li>Организация хранения документов в соответствии с требованиями законодательства и локальными актами Компании.</li> <li>Создание в ТК/РЦ/РД/ДДиА энергичной, рабочей атмосферы, соответствующей миссии и ценностям Компании.</li> <li>Управление морально-психологическим климатом в коллективе: помощь руководителям подразделений и персоналу в решении споров, конфликтов, работа с неформальными лидерами.</li> <li>Взаимодействие со сторонними организациями в пределах своей компетенции.</li> <li>Консультирование работников ТК/РЦ/РД/ДДиА по вопросам трудового законодательства в пределах своей компетенции и полномочий.</li> <li>Обеспечение соблюдения локальных нормативных актов, стандартов и норм, принятых в Компании.</li> <li>Обеспечение общих требований охраны труда в объеме данной Инструкции.</li> </ul> |
| <b>б. Должен знать / уметь</b>                             | <b>Должен знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>стратегию, миссию и структуру Компании;</li> <li>постановления, распоряжения, приказы и другие руководящие материалы, и нормативные документы, касающиеся деятельности Компании в целом и подразделения в частности;</li> <li>правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда, противопожарной безопасности, установленные в Компании;</li> <li>требования внутренних нормативных документов Компании, регламентирующих вопросы обработки и защиты персональных данных;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• требования действующего законодательства РФ в области обработки и защиты персональных данных;</li> <li>• правила делового общения, основы этики и эстетики;</li> <li>• законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом; трудовое законодательство;</li> <li>• структуру и штаты компании, ее профиль, специализацию и перспективы развития; кадровую политику и стратегию Компании;</li> <li>• порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;</li> <li>• порядок формирования и ведения базы данных о персонале Компании;</li> <li>• правила организации табельного и воинского учета;</li> <li>• порядок составления установленной отчетности;</li> <li>• техники подбора персонала, состояние рынка труда и источники обеспечения компании кадрами;</li> <li>• принципы планирования графиков работы в зависимости от сменности, потока покупателей, выполнения установленной производительности, соблюдения Трудового кодекса РФ и других законодательных норм и требований;</li> <li>• системы вознаграждений, применяемые для всех категорий сотрудников ТК/РЦ/РД/ДДиА;</li> <li>• установленные показатели эффективности ТК/РЦ/РД/ДДиА, а так же общие методы и способы их выполнения, достижения;</li> <li>• трудовой кодекс по вопросам охраны труда, санитарные нормы и правила производственной среды.</li> </ul> <p><b>Должен обладать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ярко выраженными лидерскими качествами;</li> <li>• умением убеждать, позитивно транслировать персоналу кадровые решения Компании.</li> </ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>с. Требования к квалификации</b> | Высшее профессиональное образование; опыт работы в сфере управления персоналом не менее 2х лет; опытный пользователь ПК; грамотный пользователь программ кадрового учета, а также правовых справочных систем (Гарант, Консультант-Плюс), дополнительное профессиональное образование - программы повышения квалификации и программы профессиональной переподготовки. |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## II. Основные критерии оценки деятельности

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Основные критерии оценки деятельности</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выполнение нормативов показателей в соответствии с действующей системой мотивации.</li> <li>2. Отсутствие нарушений в выполнении установленных нормативных (приказов и распоряжений) и распорядительных (политик, требований, инструкций, руководств) документов</li> <li>3. Выполнение обязанностей, возложенных настоящей должностной инструкцией.</li> </ol> |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## III. Должностные обязанности

1. Руководствоваться в своей деятельности и исполнять требования профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».
2. Организовывать и контролировать своевременность и правильность оформления трудовых отношений (приема, перевода, увольнения работников, отпусков и проч.), учета личного состава, соблюдения правил хранения и заполнения трудовых книжек и другой установленной документации по кадрам в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя Компании, а также внесения соответствующей информации в базу данных о персонале Компании в рамках ТК/РЦ/РД/ДДиА.
3. Администрировать процессы и документооборот по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы.
4. Четко, эффективно планировать работу и контролировать выполнение поставленных задач работниками, находящимися в подчинении.
5. Обеспечивать взаимодействие работников подразделения с работниками служб Компании и сторонних организаций.
6. Организовывать и контролировать процесс поиска и найма персонала.
7. Организовывать и контролировать своевременную регистрацию, учет и текущее хранение организационной и распорядительной документации по персоналу.
8. Организовывать и контролировать программы обучения, предусмотренные политикой Компании.
9. Организовывать и контролировать адаптацию персонала, в том числе прохождение стажировок.
10. Постоянно проводить мониторинг состояния морального климата в коллективе, грамотно расставлять силы в подразделениях, работать с неформальными лидерами.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Д

## Индивидуальный план улучшений



### План улучшений

Ф.И.О. сотрудника, должность: \_\_\_\_\_, руководитель секции

Руководитель: \_\_\_\_\_

Ментор: \_\_\_\_\_

Период действия: 01.04.2020- 31.12.2020

| № п. п. | Задачи                                                | Необходимые действия                                                                                          | Срок исполнения | ФИО наставника/ментора/эксперта | Отметка о выполнении |
|---------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------|----------------------|
| 1       | Подготовка полноценного преемника руководителя секции | Подготовить ЗРС , для подмены руководителя секции на случай его отсутствия: делегирование одной из функций РС | 30.06.2020      |                                 |                      |
| 2       | Работа с ТБП                                          | Составить план работы с ТБП до конца года. Подробно прописать все мероприятия                                 | 31.05.2020      |                                 |                      |
| 3       | Прохождение аудитов качества                          | Прописать систему мер по повышению результатов прохождения качества                                           | 30.06.2020      |                                 |                      |
| 4       |                                                       |                                                                                                               |                 |                                 |                      |
| 5       |                                                       |                                                                                                               |                 |                                 |                      |

| № п. п. | Развитие компетенций/навыков | Необходимые действия                                                           | Срок исполнения | ФИО наставника/ментора/эксперта | Отметка о выполнении |
|---------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------|----------------------|
| 1       | Анализ и планирование        | Составлять ежедневный план на день, по окончании смены подводить итоги.        | 30.06.2020      |                                 |                      |
| 2       | Проактивность                | Галло. К "Правило Джобса"                                                      | 31.08.2020      |                                 |                      |
| 3       | Проактивность                | Миллер Д. "Проактивное мышление. Как простые вопросы могут круто изменить вашу | 31.09.2020      |                                 |                      |
| 5       | Ориентация на результат      | Прочитать книгу Сайдман Д. "Отношение определяет результат"                    | 31.08.2020      |                                 |                      |
| 6       | Ориентация на результат      | прочитать книгу Де Лонзор Д. "Легкий способ перестать опаздывать"              | 30.07.2020      |                                 |                      |
| 7       | Ориентация на результат      | Посмотреть фильм "Марсианин" 2015г.                                            | 31.05.2020      |                                 |                      |
| 8       |                              |                                                                                |                 |                                 |                      |

# Индивидуальный план развития

Индивидуальный план развития (для участника ЦР)

Дата: 05.06.2019

ФИО: \_\_\_\_\_

| Компетенция             | Профиль должности                         | Оценки сотрудника                   |
|-------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| Личные и управленческие | Нормативный уровень владения компетенцией | Низкий нормативного уровня владения |
| Организованность        | Нормативный уровень владения компетенцией | Низкий нормативного уровня владения |
| Лидерство               | Высокий нормативного уровня владения      | Низкий нормативного уровня владения |
| Управление командой     | Высокий нормативного уровня владения      | Низкий нормативного уровня владения |
| Коммуникативный навыки  | Нормативный уровень владения компетенцией | Низкий нормативного уровня владения |

**Рекомендации:**

**Управление командой**      развивать      **Умение организовывать работу команды; четко определять цели и приоритеты, добиваться достижения сотрудниками высоких результатов, обеспечивая преимущество знаний и подразделению.**

Книги (другие источники):

Балтишев М. "45 татуировок менеджера" (1200) Книга 45 татуировок менеджера состоит из 45 глав. Название каждой главы — это татуировка, оставшаяся после пагубного жизненного урока. Достаточно ли изучить эти правила, чтобы стать эффективным руководителем? Нет. Правила работают, если вы будете их применять, а не ограничитесь прочтением текста.

Девора Э. "Управление для тех кто не любит управлять" (145) Эта книга поможет вам понять:

- Каковы ваши естественный стиль управления?
- Как вы принимаете решения?
- Каковы ваши сильные качества?
- Как вы выясните, что важнее всего для членов вашей команды?
- Каков лучший способ для поощрения позитивного поведения?

Друкер П. "Эффективный руководитель" (155) Тема этой книги — управление самим собой. Чтобы эффективно работать, недостаточно быть умным, много трудиться или быть зрелым. Чтобы быть эффективным, не требуются специальные навыки, таланты, склонности или подготовка. Чтобы быть эффективным руководителем нужно делать определенные — причем довольно простые — вещи. К ним относятся небольшой набор правил, которые создаст.

Друкер П. Макирелло Д. "Друкер на каждый день" (151) Сборник мыслей великого теоретика менеджмента Питера Друкера в форме удобного ежедневника. «Друкер на каждый день» — это руководство к действию и отличный мотиватор. Питер Друкер буквально висит в вашей голове идеи и открытия, которые он делится. Вы можете использовать все, что угодно, чтобы сделать свою работу лучше.

Кей Б. Джунгис Д. "Помогите им вырасти... Развитие сотрудников на практике" (169) Эта книга написана для всех, у кого есть подчиненные и кому безразлично их судьба. Она наполнена практическими советами, примерами и шаблонами, а также почти сотней полезных вопросов, которые вам стоит задать своим сотрудникам. С помощью простых, но действенных приемов вы снизите текучесть персонала, повысите вовлеченность и эффективность работы.

Митчелл Д. Обнимите своих сотрудников: Привычка от жесткого менеджмента (192) Эта книга — привычка от жесткого менеджмента. Она придется по вкусу тем, кто привык видеть в своих сотрудниках настоящих партнеров, а не безликую рабочую силу, которую нужно постоянно держать в узде. Джек Митчелл предпочитает использовать привычку вместо кнута, и на многочисленных примерах он убедительно доказывает, что такой подход работает.

Ленсиони П. "Пять пороков команды" (177) Почему возникают пять пороков команды — взаимное недоверие, нетребовательность, безответственность, боязнь конфликта и безразличие к результатам, как их диагностировать и что с ними делать? В первой части книги эти вопросы решает Катрин Со своей командой, а во второй автор приводит подробное описание этих пяти пороков команды и методы их устранения.

Митчелл Д. "Обнимите своих сотрудников: Привычка от жесткого менеджмента" (192) Эта книга — привычка от жесткого менеджмента. Она придется по вкусу тем, кто привык видеть в своих сотрудниках настоящих партнеров, а не безликую рабочую силу, которую нужно постоянно держать в узде. Джек Митчелл предпочитает использовать привычку вместо кнута, и на многочисленных примерах он убедительно доказывает, что такой подход работает.

Шерр А-В. "Управляя менеджерами" (244) В книге детально описаны самые разные аспекты деятельности менеджеров, такие как самоорганизация, управление временем и персоналом, комплексный подход к решению задач и многое, многое другое. Она основана на реальных событиях, что поможет вам ясно увидеть картину современного бизнеса, научиться избегать ошибок и достойно выстоять даже в самых сложных кризисных ситуациях.

Моисефф К. Искусство управлять. Прочитав книгу, вы сможете:

- браться за сложные задачи и достигать цели в намеченный срок;
- находить компромиссы между конкурирующими сторонами внутри группы и сохранять ее продуктивность;
- замечать и устранять наиболее разрушительные силы в команде.

Дерсунов Т. "Формула менеджмента" Эта книга — (сборник рассуждений и выводов, основанных на многолетнем опыте одного из лучших российских менеджеров, исполнительного директора «Что делать» Константина Тимуровича Дерсунова. В книге почти нет теории — только практика и опыт российского руководителя, который делится с читателями своими идеями и кейсами на темы мотивации, лидерства, управления, поиска и найма сотрудников, формирования рабочей обстановки и правильного распорядка. Если вы предпочитаете получать информацию из первых рук и больше цените реальный опыт управления в нашей стране, а не теории менеджмента из учебников — эта книга для вас.

Джон Максеэлл "Наставничество 101" Автор просто и доходчиво объясняет главные принципы наставничества, описывает основные шаги, следуя которым, вы приведете к успеху свою команду.

Гостик, Энтон "Принцип морковки". Эта книга демонстрирует, как целенаправленное и обоснованное признание заслуг персонала дает потрясающие результаты для повышения эффективности работы компании. Менеджеры, которые управляют своими подчиненными, используя принцип "морковки", а не "палки", имеют более высокие результаты по таким важнейшим показателям, как производительность труда, заинтересованность сотрудников, удержание персонала, уровень удовлетворенности потребителей. В книге предложены простые, но невероятно действенные методы повышения мотивации сотрудников. Для эффективного поощрения не требуется больших затрат времени и крупных денежных расходов. Чтобы получить немедленный результат, используйте принцип "морковки".

Ленсиони П. "Как решить пять основных проблем команды". В своей новой книге Патрик Ленсиони, признанный эксперт в области менеджмента, приводит конкретные рекомендации, инструменты и методы для решения пяти основных проблем команды: отсутствие доверия, боязнь конфликта, недостаточная преданность делу, уклонение от ответственности, невнимания к результатам.

Макис Э. "Война за таланты". Эта книга содержит осмысление результатов масштабных исследований, проведенных компанией McKinsey с целью выяснить, каким образом отношение к сотрудникам определяет успех фирмы. То, что предлагаемые читателю мысли и советы опираются не просто на формальную логику и личный опыт авторов, но и на достоверный исследовательский материал, делает издание особенно полезным. Книга убедительно показывает, что успешные компании не просто совершенствуют процедуры и нормы управления человеческими ресурсами. В современном мире выигрывают те организации, которые сами, как товар, являются наиболее привлекательными на рынке труда; организации, которые делают все, чтобы привлечь, помочь развитию и удержать наиболее талантливых сотрудников на всех уровнях управленческой иерархии.

Айзек И. "Идеальный руководитель". Книга известного в мире специалиста по повышению эффективности организаций посвящена избитому, но в то же время актуальному вопросу — как стать идеальным менеджером. Автор уверяет: идеальным быть попросту невозможно, но можно отшлифовать грани своей личной эффективности и быть эффективным в одной, максимум — в двух областях.

Ленсиони П. «Три признака умной работы». Огромную часть своей жизни человек проводит на работе. И если эта работа не приносит удовлетворения, вся жизнь окисляется в унылые тона. Это не только личная проблема. Такой человек хуже и менее продуктивно работает, склонен конфликтовать и мешать работать другим. Как же сделать работу привлекательной для каждого? Как мобилизовать людей на высокие достижения, не прибегая к давлению и не используя только финансовые рычаги, возможности которых, как известно, ограничены? Патрик Ленсиони дает ответ на этот вопрос в своей книге.

Кови С. (мл.) «Скорость доверия». Эта книга о том, насколько доверительные отношения к любому человеку и явление может изменить качество всей человеческой жизни. Как доверять людям и вызывать доверие к себе? Можно ли научиться доверять? Можно ли с его помощью форсировать события в бизнесе, привлекая больше выгод, чем обычно?

Фильмы:

Фильм "Человек, который изменил все" 2011г. Фильм о бейсбольной команде и ее генеральном менеджере. Очень ярко показывает, что для того, чтобы достичь нужных результатов, главное — не лучшие люди и большие деньги, а правильные инструменты и грамотное управление теми ресурсами, что есть.

Фильм "Легенда №17" 2013. Хоккейная сборная СССР с разгромным счетом 7:3 победила канадских профессионалов из NHL в стартовом матче элитной Суперлиги СССР-Канада. Это было не просто игра, это была битва за свою страну, которая переиграла мировые представления о хоккее. Теперь весь мир знает его просто по номеру 17.

## ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 30 наименований.

Рисунков 12, таблиц 4 штуки.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«08»июня 2020 г.

*Кавкаев*

Кавкаев А.В.