

Санкт-Петербургский государственный университет

**МЕЖЕНИНА Татьяна Витальевна**

**Выпускная квалификационная работа**

## **ОЦЕНОЧНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Основная образовательная программа бакалавриата  
«Управление персоналом»

Научный руководитель: доцент,  
к.э.н. СОЛОВЬЕВА О.А.

Рецензент: доцент,  
к.с.н НИКИФОРОВА.О.А

Санкт-Петербург  
2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Оценка деятельности персонала: понятие, виды, значение для компании.....	6
1.2 Методики оценки деятельности персонала .....	13
1.3 Организация оценки деятельности персонала на примере зарубежных компаний .....	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В АО «МУРМАНСКПРОМСТРОЙ» .....	21
2.1 Характеристика деятельности АО «Мурманскпромстрой» и ее персонала .....	21
2.2 Анализ процесса управления персоналом в АО «Мурманскпромстрой».....	24
2.3 Особенности организации оценки деятельности персонала и выявление в ней проблем .....	31
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ АО «МУРМАНСКПРОМСТРОЙ».....	42
3.1 Направления по разрешению выявленных проблем в АО «Мурманскпромстрой» .....	42
3.2 Разработка предложений по совершенствованию организации оценки деятельности персонала.....	45
3.3 Эффективность разработанных предложений по совершенствованию организации оценки деятельности персонала для АО «Мурманскпромстрой» .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы исследования**

Еще несколько десятилетий назад главная задача управления заключалась в рациональном разделении труда на функции и контроле обеспечения выполнения этих функций необходимым количеством сотрудников и контроль их деятельности. В наше время различные преобразования форм и методов руководства, изменения организационных структур компаний не является достаточным для выполнения поставленных целей и задач.

Текущая действительность и необходимость в повышении эффективности деятельности предприятия требуют принципиально нового взгляда на процесс оценки деятельности и аттестации персонала. Для этого необходимо понимать, что персонал является одним из важнейших факторов на пути успеха компании и поэтому должен присутствовать равносильный обмен между компанией и персоналом, работающем в ней.

Для написания работы были использованы следующие информационные и литературные источники: учебно-методические пособия, монографии, научные статьи и материалы научно-практических конференций, электронные интернет-ресурсы. В частности, тема аттестации и оценки персонала разработана и глобально рассмотрена в работах зарубежных и российских авторов: П. Друкера, Т. Питерса и Р. Уотрмена, Скотта Д. Синка, Р. Дафта, А.Я. Кибанова, Е.А. Борисова, В.А. Спивака и др.

Теоретические основы аттестации и оценки деятельности персонала в разное время исследованы учеными и практиками в области кадрового управления, разработавшими методологические основы оценки и занимающимися проблемами элементов системы управления персоналом: Е.А. Борисовой, В.Р. Весниным, А.Я. Кибановым, В.А. Спиваком, Н.А. Чижовым.

В работе были рассмотрены наиболее популярные на данный момент методы оценки персонала в организации: управление по целям, управление результативностью, ассесмент-центр, «360 градусов» – подробно рассмотрен в работе Т. Питерсона и Р. Уотермана, экспресс-оценка и традиционная оценка деятельности – аттестация.

Повышение эффективности управления человеческими ресурсами напрямую зависит от оценки результатов деятельности и аттестации персонала организации, что является определяющим фактором конкурентоспособности и повышении производительности труда в компании. Аттестация является катализатором для планирования личного развития каждого сотрудника, выявления причин, в силу которых не были достигнуты более высокие результаты и, как следствие, определение способов для их устранения.

Таким образом, оценка персонала несет неоспоримый вклад в развитие и повышение эффективности организации в целом и системы управления человеческими ресурсами в частности.

### **Цель исследования**

Основываясь на современные методики и подходы к оценке деятельности персонала провести анализ системы оценки на примере компании АО «Мурманскпромстрой» и разработать предложения по ее совершенствованию.

### **Задачами исследования являются:**

- определить понятие оценки деятельности персонала, ее целей и функций;
- рассмотреть основные современные методики оценки;
- провести сравнительный анализ оценки деятельности персонала на примере выбранной компании;
- выявить особенности и проблемы оценки рассматриваемой компании;
- определить направления по разрешению выявленных проблем;
- разработать предложения по совершенствованию организации оценки деятельности персонала на примере выбранной компании.

### **Объект исследования**

Объект исследования представляет собой систему организации оценки деятельности персонала в АО «Мурманскпромстрой».

**Предметом исследования** выступают методики оценки деятельности персонала в АО «Мурманскпромстрой».

В работе использованы следующие методы исследования: логический анализ, системный анализ, сравнительный анализ.

Теоретической и информационной базой для работы послужила нормативно-правовая литература, Устав предприятия, статистические и финансово-аналитические данные, должностные инструкции и другие внутренние документы АО «Мурманскпромстрой».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

В первой главе работы изучаются теоретические аспекты современных методик оценки персонала предприятия, рассматриваются понятие, виды оценки, значение оценочных процедур для компании. Также в первой главе рассмотрена методология оценки персонала на примере зарубежных компаний.

Вторая глава выпускной квалификационной работы посвящена анализу организации оценки персонала на предприятии АО «Мурманскпромстрой»: приводится общая

характеристика рассматриваемого предприятия, анализируются показатели по персоналу и исследуются применяемые методы оценки персонала в организации.

В третьей главе разрабатываются предложения по совершенствованию организации системы оценки сотрудников АО «Мурманскпромстрой»: рассматриваются основные направления по разрешению выявленных проблем, обосновывается необходимость разработки новых оценочных процедур, разрабатываются мероприятия по совершенствованию организации оценки персонала в АО «Мурманскпромстрой» и рассчитывается экономическая эффективность разработанных предложений.

Выпускная работа имеет прикладной характер. Практическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования могут быть рекомендованы к использованию их при оценке персонала на предприятии АО «Мурманскпромстрой».

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Оценка деятельности персонала: понятие, виды, значение для компании

На данный момент человеческий фактор многие высокоразвитые страны принимают за одно из ключевых преимуществ, как в наукоемких, так и в других отраслях производства. За последнее десятилетие в отечественной и зарубежной литературе касающейся вопросов управления персоналом наблюдалось многообразие определений оценки (в каких-то источниках, понятие оценки и аттестации пересекаются, что объясняется вариантами перевода с английского). Чтобы избежать путаницы, будем опираться на определения, полученные после сравнительного анализа этих понятий, представленных в [8].

Под оценкой персонала понимают «целенаправленную и регулярную процедуру для решения широкого диапазона организационных и управленческих задач, установленных для всех категорий сотрудников и позволяющих определять профессиональные и личностные качества сотрудника, результаты его труда за установленный период и их соответствие предъявленным требованиям к должности или рабочему месту» [8, 27].

Аттестация в данном случае представляет собой «регламентированные оценочные процедуры высокой степени формальности, проводимые в строго установленный и довольно длительный промежуток времени, основной целью которых выступает оценка соответствия сотрудника занимаемой должности и решения, по итогам которых обладают юридической силой» [8, 27].

Оценка деятельности персонала играет ключевую роль при работе с сотрудниками, также она выступает в качестве подвидов кадровой работы в силу того, что сопутствует решению многочисленных кадровых задач. К основным из них принято относить: отбор кандидатов при приеме на работу в организацию, определение эффективности деятельности сотрудника, выявление потенциальных возможностей и направлений развития работников, разработка программ обучения и пр.

Оценка всегда будет представлять собой отношение субъекта оценки к ее объекту, или же мнение одного или нескольких оценивающих субъектов об объекте. К основным элементам оценки относят: субъекта оценки (кто именно оценивает), объект оценки (кто/что именно оценивается), предмет оценки (что оценивается) и средства оценки (при помощи какого инструментария субъект оценивает объект. Взаимодействия субъекта и объекта всегда предполагают наличие определенных средств оценки и реализуется в системе «субъект – средства – объект оценки».

В качестве субъекта оценки может выступать руководитель, отдельные лица или группа лиц, работники отдела, коллектив, различные вышестоящие органы и кадровые службы и специальные комиссии, собственно все, кому доверено давать оценку о сотруднике.

Проводя оценку персонала, чаще всего выделяют два аспекта (в работе акцент будет делаться на первый аспект) измерения:

- деятельность сотрудника, которая оценивается как с позиции результатов, так и отдельных ее составляющих;
- личность сотрудника, которую обычно рассматривают как совокупность индивидуальных качеств.

Оценка деятельности персонала необходима при решении ряда управленческих задач в организации, а именно:

- «подбор и расстановка кадров, формирование кадрового резерва. Большинство руководителей старается подбирать кандидатуры на вакантные места из сотрудников своей организации, что существенно экономит средства компании;
- подготовка руководителей, повышение их профессиональной компетентности и уровня управленческой культуры. Оценивается только объективный уровень общих и социальных способностей, знаний, навыков;
- совершенствование управления коллективом. Оценка персонала способствует реорганизации и улучшению структуры аппарата управления, повышению квалификации и воспитанию персонала, оптимизации его численности;
- сокращение персонала. Приведение численности персонала в соответствие с изменившимися требованиями, новыми технологиями, изменениями на рынке» [13, 180-181].

Наряду с задачами оценка персонала имеет несколько взаимосвязанных функций, которые можно условно разделить на административные, информационные и мотивационные (табл. 1).

Таблица 1 – Функции оценки персонала

Наименование функций	Характеристика
Административные	
Повышение	Заполнение вакансий сотрудниками, проявившими свои способности; удовлетворение стремления к успеху
Перевод	Расширение опыта работника

Продолжение таблицы 1

Понижение	Если руководство принимает решение, что работник является ценным кадром, его понижают в должности, а не выдвигают его кандидатуру на увольнение
Прекращение трудового договора	Сокращение штата
Информационные	Работников информируют об их уровне квалификации, качестве и результатах труда
	Информирование о качественном составе персонала, степени загрузки работников, совершенствования стиля и методов управления
Мотивационные	Увеличение зарплаты, повышение в должности, объявление благодарности
	Нахождение резервов роста производительности труда
	Создание заинтересованности работников в результатах своего труда и всей организации
	Использование социальных гарантий и экономических стимулов
	Помощь в динамическом и всестороннем развитии личности

Составлено с помощью материалов: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009. С.

Каждая современная бизнес-организация должна помимо задач и функций преследовать ряд взаимосвязанных между собой целей. Цели организации в общем случае включают в себя эффективность (и ее определение) работы сотрудников, изменение зарплаты и стимулирование персонала по результатам их труда, проверка совместимости сотрудника с коллективом и его мотивации к работе в рассматриваемой должности, улучшение управления персоналом, повышение ответственности и исполнительской дисциплины, определение численности работников, подлежащих сокращению.

Цели оценки подробно рассмотрены в работе Е.А. Борисовой. Каждую из целей оценки можно отнести к одной из трех групп (табл.2):

- 1) Административные решения.
- 2) Развитие потенциала.



## 3) Текущая деятельность.

Таблица 2 – Основные цели оценки персонала

Административные решения	Развитие потенциала	Текущая деятельность
<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменения в заработной плате;</li> <li>- изменение системы поощрения;</li> <li>- соответствие занимаемой должности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обратная связь от сотрудников;</li> <li>- выявление потенциала;</li> <li>- развитие карьеры;</li> <li>- информирование сотрудников об ожиданиях фирмы;</li> <li>- корректировка планов организации;</li> <li>- личное развитие;</li> <li>- установление стандартов деятельности;</li> <li>- информация для планирования кадров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прошлая деятельность за определенный период;</li> <li>- улучшение текущей деятельности;</li> <li>- потребность в обучении;</li> <li>- выявление рабочих проблем;</li> <li>- достижение результатов за прошлый период</li> </ul>

Составлено с помощью материалов: Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Постановка цели, этические критерии, интервью: подготовка и проведение. СПб.: Питер, 2008. С. 38.

В зависимости от различных оснований классификации и критериев задач, можно выделить различные виды оценки.

Так зачем организации нужна система оценки сотрудников? Это вопрос широко обсуждается в бизнес-среде, среди HR-специалистов и в различной литературе. Когда сотрудникам компании объявляют об оценке, они обычно выражают недовольство. Разнообразие мнений по поводу этой темы может зависеть от многих причин, например:

- не существует на 100% объективной оценки, по своей природе любая оценка субъективна, поэтому к ней есть недоверие;

- оценка необходима человеку, т.к. без оценки личность не может взаимодействовать с внешним миром;

- оценка — это биологически необходимое явление, это сравнение с чем-либо или с кем-либо для понимания состава и качества жизненных сил биологического вида;

- система оценки в компании не работает без остальных систем HR-менеджмента: рекрутинга, мотивации, развития, поэтому недовольство и сопротивление персонала естественно возникают при их отсутствии.

В связи с этим при оценке встают вопросы: кто будет оценивать, каким образом, по каким критериям, что будут считать нормой (достаточным уровнем компетенций)? С психологической точки зрения в социуме больше людей, которые желают, чтобы ими управляла «твердая рука», они готовы к достижениям через подчинение, а не через независимость. Это связано с инфантилизацией общества и нестойкими собственными принципами и правилами человека. Все больше людей нуждаются в четкой и постоянной оценке себя и своих действий, и HR-политика, которая отвечает этим требованиям, более результативна. При внедрении жесткой системы оценки сотрудники выражают сопротивление, но это нормально при любых изменениях. Надо учитывать и то, что сопротивляются оценке в основном плохие работники, они опасаются, что их некомпетентность или отсутствие мотивации выявятся.

В системе оценки много заинтересованных лиц: сотрудник, непосредственный руководитель, HR-специалист, владелец, и у каждого свои выгоды и потери от оценки. Это делает процессы разработки системы рисковыми, но интересными. Рассмотрим заинтересованных лиц подробнее (табл. 3).

Таблица 3 – Заинтересованные в оценке стороны

Влияние системы оценки на заинтересованных лиц	Сотрудник	Руководитель	HR-специалист	Владелец
Выгоды	<ul style="list-style-type: none"> <li>- равные возможности в демонстрации своих способностей и личностных качеств;</li> <li>- способ заявить о себе;</li> <li>- сама по себе оценка сотрудника показывает, что организация заинтересована в данном человеке;</li> <li>- лучшее понимание того, что делает менеджер и какие качества ему необходимы;</li> <li>- возможность выразить свои интересы, цели, ожидания в отношении карьеры;</li> <li>- возможность узнать свои сильные и слабые стороны;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- составление на основе оценки эффективности и результативности работы сотрудника дальнейших планов работы;</li> <li>- выявление потенциала сотрудника в перспективе;</li> <li>- определение методов и направлений обучения и развития сотрудника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование результата оценки для дальнейшей разработки кадровых программ;</li> <li>- прогнозирование плана рекрутинга на должность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понятно соотношение результатов труда сотрудников и оплаты труда;</li> <li>- доверие сотруднику: прогноз дальнейшего поведения и результативности работы;</li> <li>- понимание потенциала коллектива сотрудников для выполнимости стратегических целей компании</li> </ul>

## Продолжение таблицы 3

	-возможность принимать решения, касающиеся личных планов в отношении карьеры и жизненных целей; - мотивация сотрудника на работу.			
Потери	Потеря должности или невозможность дальнейшего карьерного роста	Отрыв сотрудника от работы на время оценки	Выявление несоответствия сотрудника должности	Затраты на оценку

Из таблицы хорошо видно, что больше всего выгод от оценки имеет сам сотрудник. После качественной оценки у него появляется зачастую столько информации о себе, о своем потенциале и возможностях, что ему требуется пауза, чтобы все это осознать. Все заинтересованные в этом процессе лица после оценки могут открыто обсуждать с сотрудником его дальнейшую судьбу в организации, строить планы и разрабатывать обоснованные системы обучения и развития.

Важный этап в разработке системы оценки — это выработка критериев оценки, наполнение их содержанием и, если необходимо, распределение по уровням, т.е. определение того, что будет измеряться. От точности и понятности, логической связанности критериев будет зависеть вескость, однозначность и валидность системы оценки.

Критерии оценки — это ключевые параметры, по которым будет оцениваться деятельность сотрудника. Критерии могут быть различными, существует несколько их разновидностей (рис. 1).

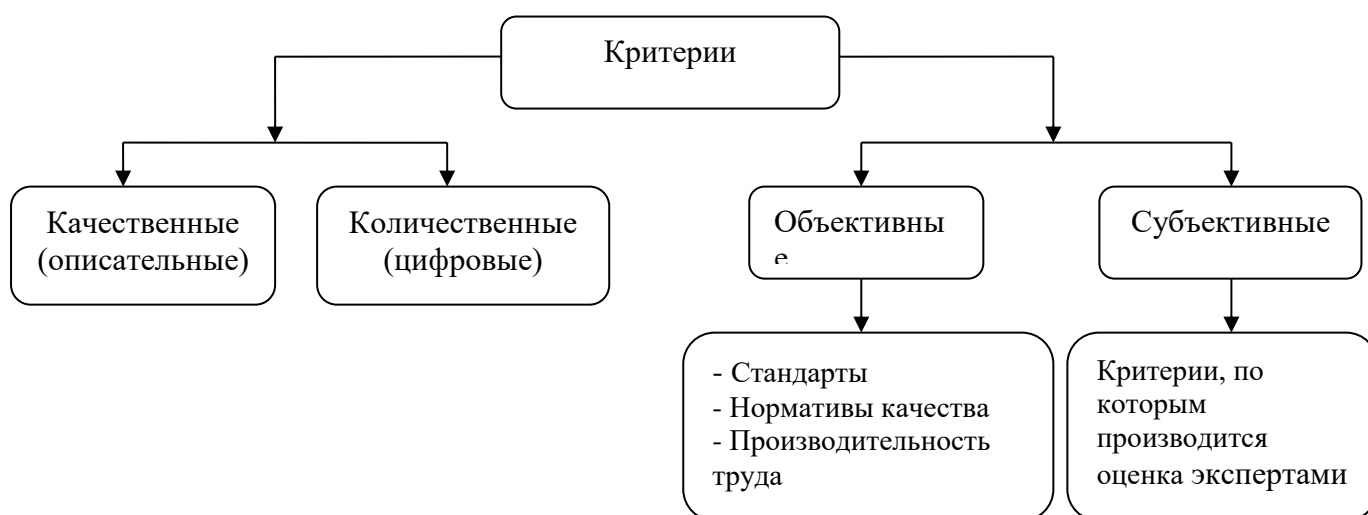


Рисунок 1 – Классификация критериев оценки

Для оценки каждой должности достаточно пяти, максимум семи критериев. Необходимо учитывать, что качественные критерии сложнее измерять, поэтому нужно дозировать их количество в каждой группе должностей, а также описывать их понятно.

Например, критерий «критичность ума» — «умение человека объективно оценивать свои и чужие мысли, тщательно и всесторонне проверять все выдвигаемые положения и выводы».

В количественных критериях нужно указывать точную цифру, которую можно измерить, например: критерий «работа с жалобами» — «количество обработанных по регламенту жалоб клиентов в месяц — 20 штук».

Что касается объективных и субъективных критериев — это условные названия, т.к. все критерии являются субъективными, просто какие-то более субъективны. Если в компании есть работающие стандарты, утвержденные нормативы производительности, то перед разработкой системы оценки нужно сделать их аудит на предмет того, насколько они соответствуют реальной ситуации. При использовании в оценке не следует намерено завышать и ужесточать их, т.к. это приводит к необъективности результатов.

Критерии, которые определяют эксперты, обязательно должны быть включены в систему оценки. Иначе оценка в организации будет исключительно внутренним процессом с высокой вероятностью несправедливости. Эффективнее всего приглашать экспертов из различных областей, например, маркетологов для разработки критериев оценки специалистов соответствующего отдела; финансовых аудиторов для разработки критериев оценки работы бухгалтерии; экспертов в области управления — управленческих критериев (именно эти критерии часто являются спорными и неоднозначными); производственных, технологических экспертов для разработки критериев оценки персонала, занятого технологиями производства и т.д. При работе с экспертами возможно определение дальнейших методов и инструментов оценки. На этом этапе ключевым аспектом является то, соблюдаются ли принципы выработки критериев, или они определяются по указанию руководства или копируются у конкурентов.

Основные принципы разработки оценочных критериев:

1. Критерии оценки одной группы должностей должны быть взаимосвязаны, не должны взаимоисключать друг друга или противоречить друг другу.
2. Критерии должны быть измеримыми.
3. Критерии должны быть понятными и точными в описании, должно отсутствовать их двоякое толкование.
4. Шкала для оценки критериев должна быть простой (например, пятибалльной).
5. Если было решено разработать корпоративные критерии, то они должны распространяться на все должности в организации. Также необходимо понимание, как будут измеряться эти критерии при рекрутинге, каких затрат денег и времени это потребует.

6. Если оценка проводится впервые, то нужно сделать ее простой и прозрачной. Систему должна быть понятной для сотрудников, тогда они оплатят низким сопротивлением, доверием, а значит, внедрение системы оценки окажется более плавным.

Стоит отметить, что нет смысла создавать систему оценки персонала, если в компании нет системы рекрутинга и параллельно не разрабатывается система мотивации. Если в организации нет политики удержания, то дорогостоящая оценка приведет лишь к увеличению текучести кадров, сотрудники, скорее всего, перейдут к конкурентам. Система оценки должна стимулировать персонал работать не от зари до зари и после выдавать себя за героя и требовать повышенной оплаты, а работать с умом, развивая свои компетенции и принося компании запланированный результат.

## 1.2 Методики оценки деятельности персонала

Как нам удалось выяснить ранее, основными элементами оценки персонала выступают объект, субъект, предмет и средства оценки. Оценка осуществляется на основании сравнения с определенным эталоном, подразумевает поэтапный, системный процесс сбора, обработки и применения получаемых данных, для соответствующих целей управления персоналом.

В современных организациях средства оценки персонала содержат в себе методы, методики и технологии, которые применяются специально подготовленными специалистами.

В Российских организациях традиционным методом оценки деятельности персонала является аттестация. Несколько десятилетий назад на российский рынок стали входить крупные западные компании, повлекшие за собой новые принципы и стандарты корпоративного управления и прилагающиеся к ним методы оценки персонала.

Рассмотрим основные из них: управление по целям, управление результативностью, ассессмент-центр, метод «360 градусов», экспресс-оценка.

*Управление по целям (УПЦ) – Management by objectives (MBO).*

В данном случае оценка производится при совместной постановке задач сотрудником и его непосредственным руководителем, и последующей оценкой результатов выполнения задач после окончания отчетного периода (обычно он совпадает с финансовым годом). Систему можно применять ко всем должностям организации.

Для составления списка задач существует два варианта: руководитель составляет задачи без участия подчиненного, в процессе доведения задач до сотрудника происходит дискуссия, в ходе которой задачи могут корректироваться; руководитель и подчиненный независимо друг от друга определяют задачи, а потом во время собеседования согласовывают их. Далее следует определение критериев выполнения поставленных задач.

Конец отчетного периода сопровождается оценочным интервью, на котором сотрудник и руководитель определяют успешность выполнения каждой конкретной задачи, выясняют причины успешного и неудачного выполнения, разрабатываются и вносятся предложения направленные на улучшение качества работы. Решение об оценке зачастую является общим, в спорных вопросах приоритет отдается руководителю или привлекается третья сторона в роли вышестоящего руководства.

Итоги оценки методом УПЦ влияют на пересмотр заработной платы, выплату премий; происходит нематериальная мотивация (присуждение почетных званий, награждение грамотами и т.д.).

К преимуществам данной методики можно отнести: понимание работником критериев успешности работы до начала ее выполнения, оптимальность метода по периоду выполнения работы, наличие видимых элементов обратной связи.

Недостатки метода УПЦ заключаются в субъективной оценке, поскольку выполняемые задачи, как правило, оценивает один человек – руководитель.

*Управление результативностью (УР) – PerformanceManagement (PM).*

В отличие от предыдущего метода, рассматриваемый метод производит оценку не только результатов, но и компетенции сотрудников (личностные качества, необходимые для достижения поставленных целей).

В данной оценке принимает участие весь персонал организации вне зависимости от занимаемой должности. Суть методики заключается в сотрудничестве между руководителем и подчиненным, а не в контроле (обратная связь может производиться формально – от нескольких раз в год, до бесконечности – неформально). Контрольную встречу, определяющую задачи и итоговое интервью проводят раз в год, несколько раз за год проводятся промежуточные собеседования с целью устранения имеющихся недостатков.

Итоговое интервью определяет оценку результатов работы, области развития, составляется план обучения и развития карьеры. Аналогично УПЦ постановка задач и оценка их выполнения осуществляется совместно руководителем и сотрудником.

Итоги оценки методом УР влияют на: пересмотр заработной платы, выплату премий, составление плана обучения подчиненного, карьерный рост, включение в кадровый резерв.

Как преимущества методики УР можно выделить: прозрачное представление критериев оценки сотрудника, ориентирование на обучение и развитие персонала, получение обратной связи сотрудником в течение года.

Недостатком метода является большая предварительная работа и большие временные затраты для осуществления проведения оценки. Методика УР возможна в организациях с хорошо развитой корпоративной культурой.

*Ассесмент-центр (групповой и индивидуальный).*

Рассмотрим метод, предназначенный для оценки персонала по компетенциям под конкретные задачи. Метод может содержать бихевиоральное собеседование, а также кейсы, разработанные специально под оцениваемый набор компетенций. Содержание ассесмент-центра обусловлено целью его проведения. При отборе кандидатов на высокие позиции и для оценки топ-менеджеров акцент делают на интервью, при оценке сотрудников для продвижения в кадровый резерв – на деловых играх (кейсах).

Оценку проводят в несколько этапов:

- разрабатывается модель компетенции (составляются по уровням)[9, 128];
- проведение кейса, в котором проявляются выбранные компетенции: тема игры может не соответствовать содержанию работы сотрудника. Упражнения проводят в паре или в группе, за поведением наблюдают внешние консультанты, сотрудники управления персоналом, руководители из высшего звена;
- по результатам игры проводится индивидуальное собеседование с каждым участником (при необходимости проводят тесты);
- общая оценка – все наблюдатели высказывают свое мнение, далее идет обсуждение;
- предоставляется обратная связь для каждого участника ассесмент-центра (важно соблюдения деловой этики и закрепления позитивного настроения у участников);
- отчет по итогам ассесмент-центра.

У нас в стране данный метод используется сравнительно недавно и далеко не во многих организациях. Для проведения ассесмент-центра в компанию приглашают специального консультанта, некоторые компании покупают технологию и проводят ассесмент-центр самостоятельно.

Преимущества метода – объективная оценка, выявляется соответствие работников корпоративной культуре организации.

Недостатки метода – большие затраты на проведение ассесмент-центра, на покупку технологий для его организации своими силами, временные затраты на проведение оценки, высокий уровень стресса при обратной связи.

*Метод «360 градусов»*

Иначе метод называется методом оценки по компетенциям (опыту, знаниям, навыкам сотрудника). Метод «360 градусов» нашел применения во многих российских компаниях. Ключевой особенностью метода является то, что оценку проводят четыре группы людей: руководитель, подчиненные, коллеги или партнеры, а также сотрудник сам себе дает оценку (если она включена в процедуру).

Цель методики состоит в выявлении потребностей обучения, областей развития персонала и расширении уже существующей корпоративной системы оценки. Суть метода заложена в названии – разнообразие источников обеспечивает полную картину трудового процесса в организации. Для разных подразделений необходимо сочетать разные источники методики «360 градусов» для получения эффективной оценки.

Большой объективизм достигается за счет оценки сотрудника различными людьми (респондентами), которые общаются с человеком в принципиально разных ситуациях. К выбору респондентов надо подходить максимально ответственно, оптимальная численность группы респондентов до 12 человек. Частота проведения раз в 6-12 месяцев, такая периодичность дает возможность наиболее четко составлять и отрабатывать вопросы для респондентов. Оценивая сотрудника по методике «360 градусов» руководитель может оценить сильные стороны и области развития персонала; для пересмотра зарплаты и начисления премий, а также для принятия решений о карьерном росте сотрудника данную оценку обычно не применяют. Подойдет для оценки всего персонала организации, при первичном проведении рекомендуется привлекать сторонних консультантов.

Преимущества: объективная всесторонняя оценка, более открытая обратная связь, учитывается мнение внешних клиентов, укрепляет корпоративную культуру.

Недостатки: не оценивается результат работы (только компетенции), метод требует высокую степень конфиденциальности, оплата услуг сторонних консультантов, трудность получения откровенных ответов на вопросы.

#### *Экспресс-оценка персонала.*

Методика экспресс-оценки (тестирование, анкетирование, профессиональные задания, наблюдение, интервью, ролевые игры) применяется в условиях нестабильной экономической ситуации; при обращении к данному методу экономятся финансовые ресурсы организации и время, уделяемое самой процедуре оценки. Может применяться на разных этапах работы с персоналом: отбор соискателей на должность, диагностика кандидатов на карьерное повышение, во время аттестации и т.д.

Экспресс-оценка позволяет определить: профессиональные знания (умения, навыки и т.д.), уровень развития коммуникативных навыков, стрессоустойчивость, поведение в конфликтных ситуациях, особенности мотивации, преобладающий тип мышления, качество аналитики, лидерские качества и навыки управления.

По сравнению с рассмотренными ранее методиками, данный метод дает лишь частичную картину, в основном за счет того, что оценка проводится лишь по интересующим специалиста аспектам (и далеко не по всем), либо же оценка проводится методом случайной



выборки. Свою неточность оценка частично окупает экономией времени на проведение процедуры.

*Традиционная система оценки персонала – аттестация.*

В российской практике утвердилось три типа аттестации персонала: государственных служащих, научно педагогических работников и персонала организации. У каждой организации должно присутствовать свое Положение об аттестации персонала, утвержденное в установленном порядке; в Положении должны быть расписаны процедуры и порядок их проведения. Аттестация может быть реализована для всех категорий работников, может быть как очередной или внеочередной.

Аттестация проводит оценку характеристики работника: квалификаций, уровня практических навыков и знаний, личностных и деловых качеств. Критерием выступает профессиональный стандарт специальностей и должностей лиц, подлежащих оценки.

Цель аттестации включает в себя: определение соответствия целей должности со стратегическими целями компании, соответствие решаемых задач с целью должности, а также выявление приоритетных задач и реализуемых функций.

Преимущества метода заключаются в его проработанности и коллегиальности вынесения решения комиссией. К недостаткам отнесем: стресс для персонала, трудоемкость и большие временные затраты, неполнота обратной связи, нацеленность на оценку результатов в прошлом, решения по результатам оценки принимаются не в полной мере или не принимаются вовсе.

### **1.3 Организация оценки деятельности персонала на примере зарубежных компаний**

Специфика зарубежных методов управления предполагает построение корпорации с особенной культурой, участие в которой является основным стимулятором сотрудника; функции оценки распределяют между собой кадровые службы и линейные руководители. Внедрение системы оценок, обучающих программ, проведение опросов, хранение полученной информации в базе данных (фактически – база кадрового планирования) и др. целиком и полностью является зоной ответственности кадровых служб, но решающую роль играет непосредственно руководитель компании.

Большинство зарубежных организаций ежегодно проводят аттестацию и оценку персонала, чаще всего при применении в компании упрощенной процедуры оценки. В большинстве случаев, между ежегодными оценками, компании хотят видеть от руководителей текущий контроль деятельности подчиненных и проведение с ними

формальных интервью, где обсуждаются результаты проделанной за обозначенный период работы. Основное внимание уделяется персоналу недавно принятому на работу и тем, кто получил новую позицию в компании (повышение в рамках своего отдела, переход на другую позицию)[24].

К основным методам, которые используют зарубежные компании для оценки персонала можно отнести:

1. Методуправленияпоцелям (УПЦ) –Management by objectives (MBO).

Метод MBO явил свое начало в США в 60-70-х годах, оценивает личные достижения сотрудников в определенный период времени. Применение актуально при изменении должности сотрудника или для оценки текущих результатов его деятельности. Более подробно метод MBO описан в пункте 1.2.

2. Ассесмент центр – основывается на моделировании ключевых аспектов деятельности персонала; основной целью является выявление у оцениваемого сотрудника наиболее важных профессиональных качеств. В США департамент труда и занятости определяет ассесмент центр как стандартизированную многоаспектную оценку персонала, в которую входят различные оценочные процедуры (психологическое тестирование, интервью, деловые игры и др.).

3. Метод KPI (keyperformanceindicators) – основывается на системе показателей (общих показателей компании и каждого сотрудника), целью которой является упорядочивание и согласованность действий всех сотрудников для повышения эффективности работы всех подразделений компании. Каждый сотрудник вносит вклад в общее дело, достигает поставленных целей и, как результат, получает различные бонусы за их выполнение. В таких странах как Германия, Англия, США, Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Бразилия концепция KPI и общего управления качеством выведены на уровень национальной идеи [18].

4. Метод «360 градусов» является методом оценки персонала, основываясь на поведении сотрудников в реальных рабочих ситуациях и проявленных ими деловых качеств [19,22]. Основной целью выступает предоставление сотруднику систематизированной информации об оценке уровня развития его компетенций [21]. Данные для оценки складываются из информации, полученной от рассматриваемого сотрудника, коллег, подчиненных и непосредственного руководителя (в отдельных случаях – от клиентов).

Для установления размера заработной платы и премий для сотрудников, определения соответствия компетенций занимаемой должности или целесообразности повышения, выявление недостатков в организации труда, а также для определения необходимости

повышения квалификации и переподготовки сотрудников комплексно используется оценка индивидуальных результатов деятельности [23].

Китай является самой большой развивающейся страной и имеет самый большой рынок в мире, однако между китайскими и передовыми зарубежными предприятиями существует значительные различия как в области техники и капитала, так и в области управления персоналом.

Традиционная культура Китая ставит коллективизм выше индивидуализма: сотрудничество и трудолюбие сотрудников оцениваются больше, чем инновации. Предприятия устанавливают жесткие рамки поведения сотрудников, одновременно позволяя им ошибаться на работе, поощряет инновационные идеи и предоставляет широкие полномочия.

Китайские фирмы поощряют смену рабочих мест сотрудников в целях обогащения их профессиональных знаний и повышения конкурентоспособности. Оценка и аттестация персонала происходят ежегодно, в некоторых компаниях раз в полгода применяются упрощенные оценочные процедуры. Строгий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности персонала позволяет оказать им достаточную помощь в переподготовке с целью устранения их недостатков. Если при оценке сотрудник занимает несколько раз последнее место в трудовом коллективе, компания его увольняет.

Японские фирмы не имеют строгой классификации должностей с закрепленными за ними ставками заработной платы, нет фиксированных должностных обязанностей. Руководство поощряет выполнение различных видов работ при гибком взаимодействии работников в зависимости от конкретной ситуации. Рост заработной платы с выслугой лет является одной из важнейших компонент этой системы, как и значение оценки деятельности сотрудника непосредственно самим руководителем.

В этом отношении японская модель существенно отличается от западной, где ставки по каждому виду работы, должности и квалификации складываются в основном под воздействием спроса и предложения на рынке труда.

В американской системе базовой является система грейдирования, которая основана на теории справедливости Джона Адамса: сотрудники весьма субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к потраченным усилиям и затем сравнивают его с вознаграждением своих коллег.

Для эффективной работы персонала применяются процедуры оценивания сотрудников, которые выполняются не реже одного раза в год. По результатам оценивания либо остается прежний уровень квалификации или его повышают в должности и увеличивают оплату труда.

Осознание сотрудниками своей значимости для компании положительно влияет на качество их внутреннего развития и стимулирует на формирование новых полезных инициатив. Оценка может быть формальной оценкой профессионального стажа и уровня образования или же это может быть комплексная оценка профессиональных компетенций [15].

Таким образом, перенимая зарубежный опыт и методологию оценки деятельности персонала, Россия все равно имеет существенные различия в оценке персонала, опирающиеся на конкретные системы управления человеческими ресурсами и менталитет нашей страны.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В АО «Мурманскпромстрой»

### 2.1 Характеристика деятельности АО «Мурманскпромстрой» и ее персонала

Компания «Мурманскпромстрой», созданная в 1961 году как трест «Мурманскпромстрой», а в 1997 году перерегистрированное в АО «Мурманскпромстрой», осуществляет подрядную деятельность по строительству, реконструкции, капитальному ремонту «под ключ» производственных и социально-бытовых объектов в Мурманске и областных городах. Общество занимает одно из ведущих мест в строительной отрасли региона.

Предприятие располагается по адресу: 183052, г. Мурманск, Прибрежная автодорога, д. 17. Генеральный директор Меженин Виталий Иванович. Общество имеет бланки и штампы со своим наименованием, а также круглую печать и собственную эмблему.

АО «Мурманскпромстрой» имеет опыт взаимодействия с зарубежными строительными компаниями из Финляндии, США и Норвегии.

За годы работы АО «Мурманскпромстрой» приобрело в свое распоряжение целый автопарк транспортных средств, необходимых для успешного осуществления своей деятельности. В их число входят: строительные машины и оборудование, предназначенное для строительства и реконструкции зданий и сооружений, как в самом Мурманске, так и областных районах.

У АО «Мурманскпромстрой» большая производственно-техническая база, включающая оборудование и складские помещения для его хранения, крытые и открытые стоянки для автотранспортных средств, производственные цеха, а также склады для хранения строительных материалов и изделий.

Предприятие оснащено всем необходимым строительным инвентарем для эффективного рабочего процесса, а именно: электрошлифовальные машины, электрические лобзики, шуруповерты, рубанки и дрели, перфораторы, промышленные пылесосы и многое другое.

Согласно Уставу АО «Мурманскпромстрой» осуществляет следующие виды деятельности:

- строительство жилых и нежилых зданий;
- разборка и снос зданий;
- производство земляных работ;
- производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строитель-

монтажных работ;

- строительные отделочные работы;
- техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и промышленным оборудованием;
- торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями;
- деятельность такси;
- деятельность по складированию и хранению;
- транспортная обработка грузов;
- деятельность дилерская;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- деятельность в области архитектуры;
- исследование конъюнктуры рынка;
- другие виды деятельности.

Численность персонала АО «Мурманскпромстрой» составляет 231 человек. Организационная структура предприятия представлена в приложении.

АО «Мурманскпромстрой» достаточно крупная и развитая компания, которая уверенно занимает одну из лидирующих позиций в строительной сфере. С каждым годом компания старается расширять свою региональную деятельность с целью улучшения жизнедеятельности населения.

Основным вкладом АО «Мурманскпромстрой» в социально – экономическое развитие региона является активное участие предприятия в строительстве и реконструкции объектов социальной инфраструктуры с целью создания доступной и комфортной среды для работы и проживания местного населения. В 2015-2016 годах завершено строительство спортивного сооружения «Легкоатлетический манеж»; спорткомплекса «Долина Уюта» (пешеходный тоннель, административное здание, стрельбище для биатлона с освещением лыжной трассы); построены многоквартирные жилые дома в поселках Умба, Зеленоборский, Молочный, городах Полярные Зори и Кола, школа в селе Варзуга и детские сады в городе Заозерске.

АО «Мурманскпромстрой» имеет опыт реализации внешних социальных программ, включая различные благотворительные программы. Поддержка в рамках благотворительных программ осуществляется детским домам, школам, пенсионерам, бывшим сотрудникам и членам их семей. Помощь носит как разовый характер, так и основанный на долгосрочных стратегиях.

АО «Мурманскпромстрой» внес свой неоценимый вклад в создание благополучия городов Мурманской области. За период деятельности АО «Мурманскпромстрой» были построены:

- объекты промышленного назначения: комплекс по перегрузке апатитового концентрата в Мурманском морском торговом порту причал №19, перегрузочная галерея причал №18; опытно-экспериментальный завод по выпуску рыбообрабатывающего оборудования, консервный цех и реконструкция котельной в Мурманском морском рыбном порту; типография в городе Коле; очистные сооружения Северного района Мурманска; птицефабрика на 5,5 млн. бройлеров в год «Снежная»; комплекс крупного рогатого скота совхоза «Восход»; свинарники в совхозе «Арктика»; комплекс объектов базы «Сельхозхимия»; областная база «Зооветснаб»; телятники и электрокотельная в зверосовхозе «Кольский»; птичник на 36,0 тыс. кур в поселке Лейпи; автозаправочные станции и комплексы в городах Мурманской области;

- объекты социально-культурного назначения: дома культуры на 600 мест в городе Коле и поселке Молочном; детские сады на 330 мест в поселке Молочном и городе Заозерске; детсад на 95 мест в поселке Лопарская; школы в поселке Молочном и селе Варзуга; католический храм в городе Мурманске; районная поликлиника в городе Коле; поликлиники в городе Заозерске; административный корпус Мурманской таможни; «Легкоатлетический манеж в городе Мурманске», «Спортивные сооружения спорткомплекса «Долина Уюта» в городе Мурманске» (пешеходный тоннель, административное здание, стрельбище для биатлона с освещением лыжной трассы);

- объекты жилищного строительства: жилые дома в городе Мурманске площадью 19000 м<sup>2</sup>, в городе Коле - 23400 м<sup>2</sup>, в поселке Зверосовхоз - 12000 м<sup>2</sup>, поселке Молочный - 12000 м<sup>2</sup>, поселке Лопарская - 6000 м<sup>2</sup>, городе Полярные Зори - 4000 м<sup>2</sup>, полная реконструкция жилых домов в городах Заозерск площадью 17200 м<sup>2</sup> и Гаджиево - 3000 м<sup>2</sup>;

- реконструкция зданий: консульства королевства Норвегии в городе Мурманске, поликлиники в городе Заозерске, областного Пенсионного фонда РФ, городского отдела внутренних дел в городе Заозерске, дробильно-сортировочная фабрика комбината «Стройконструкция», птицефабрики «Мурманская», тепличного комбината.

В таблице 4 представлен анализ основных экономических показателей АО «Мурманскпромстрой» за три года на основании отчетов о финансовых результатах (приложение).

Таблица 4 - Основные экономические показатели АО «Мурманскпромстрой» за 2014-2016 гг.

Показатели	Формула расчета	2014	2015	2016	Изменения		Темп роста, %	
					2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	-	371693	398926	328046	27233	-70880	107,3	82,2
Себестоимость, тыс. руб.	-	330027	368416	296476	38389	-71940	111,6	80,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	-	41666	30510	31570	-11156	1060	73,2	103,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-	41666	9322	15884	-32344	6562	22,4	170,4
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	-	12816	6437	8620	-6379	2183	50,2	133,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	-	9110	4878	6128	-4232	1250	53,5	125,6
Рентабельность продаж, %	Прибыль от продаж/Выручка* 100%	11,2	2,3	4,8	-8,9	2,5	20,5	208,7
Среднесписочная численность, чел.	-	196	214	231	18	17	109,2	107,9
Выработка на 1 работающего, тыс. руб./чел.	Выручка/Среднесписочная численность	1896,4	1864,1	1420,1	-5,3	-444	99,7	76,2

Согласно проведенному анализу, можно сделать вывод, что в 2016 году выручка снизилась на 25,1%, а себестоимость на 31,1%. Также наблюдается снижение показателей выработки на 1 работающего. По остальным экономическим показателям наблюдается положительная динамика в сравнении с предыдущими отчетными периодами. Позитивным моментом является также выход показателя рентабельности продаж из отрицательного значения и рост чистой прибыли.

## 2.2 Анализ процесса управления персоналом в АО «Мурманскпромстрой»

Человеческие ресурсы являются основной ценностью и одним из главных факторов развития компании. Кадровая политика предприятия ориентирована на профессиональную подготовку и повышение квалификации своих работников. Основными задачами руководителя акционерного общества являются обеспечение стабильности и эффективности работы предприятия, выполнение обязательств перед заказчиками, получение прибыли, а также обеспечение социальных и трудовых гарантий своим работникам. Учетная политика АО «Мурманскпромстрой» предусматривает начисление и выплату заработной платы в



установленные сроки, своевременное перечисление социальных и пенсионных отчислений. Кроме обязательного социального пакета сотрудники получают: материальное вознаграждение к отпуску, добровольное медицинское страхование, дополнительное пособие по временной нетрудоспособности, бесплатные путевки в санатории и детские лагеря, питание, доставка до места работы, оплачиваемая сотовая связь. Большое внимание уделяется улучшению условий труда, повышению его безопасности и охране здоровья работников. Проводимые на предприятии мероприятия позволяют снизить уровень производственного травматизма. Все рабочие места аттестованы. Работники обеспечиваются индивидуальными и коллективными средствами защиты. Рассмотрим подробнее структуру персонала АО «Мурманскпромстрой» и проведем анализ (табл. 5).

Таблица 5 — Структура персонала АО «Мурманскпромстрой» за 2014-2016 гг.

Категория персонала	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%
Всего работников:	196	100	214	100	231	100
Руководители	14	7,1	14	6,5	14	6,1
Специалисты	41	20,9	41	19,2	42	18,2
Служащие	32	16,4	33	15,5	35	15,2
Рабочие	68	34,7	80	37,3	93	40,3
Обслуживающий персонал	41	20,9	46	21,5	47	20,2

С 2014 по 2016 года наблюдается рост числа работников в АО «Мурманскпромстрой» на 35 человек. Основная категория, в которой наблюдается увеличение количества сотрудников это рабочие (на 5,6% в 2016 году по сравнению с 2014 годом). Эта группа является первой по величине в структуре персонала предприятия.

Ключевое значение в обеспеченности персоналом играет качественный состав трудовых ресурсов. Проанализируем состав персонала АО «Мурманскпромстрой» по параметрам качества: возраст, образование, пол, стаж работы.

Таблица 6 — Возрастная структура персонала АО «Мурманскпромстрой» за 2014-2016 гг.

Категория персонала	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%
От 20 до 30 лет	40	20,4	46	21,5	50	21,6

## Продолжение таблицьб

От 31 до 40 лет	75	38,3	72	33,6	82	35,5
От 41 до 50 лет	52	26,5	67	31,3	67	29,1
Старше 50 лет	29	14,8	29	13,6	32	13,8
Всего:	196	100	214	100	231	100

Таким образом, в АО «Мурманскпромстрой» в 2017 году наибольшую долю в возрастной структуре персонала занимает категория работников от 31 до 40 лет (35,5%). Эти работники находятся в самом трудоспособном возрасте, способны адаптироваться к нововведениям и прочим изменениям внешней среды. Второе место занимает категория сотрудников от 41 до 50 лет, это опытные и профессиональные работники, способные приносить компании реальные результаты и повышать эффективность ее деятельности. Процент персонала старше 50 лет достаточно высокий (13,8%). Эти сотрудники имеют большой опыт и стаж работы, но им сложнее адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде, осваивать технологические новинки и повышать эффективность своего труда.

Таблица 7 - Анализ персонала АО «Мурманскпромстрой» по уровню образования

Уровень образования	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%
Высшее образование	84	42,8	91	42,5	95	41,1
Неоконченное высшее образование	30	15,3	28	13,1	27	11,7
Среднее специальное образование	76	38,8	85	39,7	99	42,9
Среднее образование	6	3,1	10	4,7	10	4,3
Всего работников	196	100,0	214	100,0	231	100,0

Наибольший процент сотрудников АО «Мурманскпромстрой» имеют среднее специальное образование по данным за 2016 год. Причем по сравнению с 2014 годом этот показатель вырос на 4,1%. На 1,8% меньше сотрудников с высшим образованием. Неоконченное высшее образование у 11,7% персонала. Для АО «Мурманскпромстрой» важна квалификация и профессиональный уровень персонала и, с учетом того, что предприятие берет на работу сотрудников без опыта работы, предоставляется профессиональное обучение по рабочим специальностям, поэтому число сотрудников со средним специальным образованием самое большое в 2016 году.

Таблица 8 - Анализ персонала АО «Мурманскпромстрой» по полу за 2014-2016 гг.

	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%
Мужчины	146	74,5	158	73,8	170	73,6
Женщины	50	25,5	56	26,2	61	26,4
Всего сотрудников:	196	100,0	214	100,0	231	100,0

Таким образом, мужчины преобладают в коллективе АО «Мурманскпромстрой», их количество превышает почти в три раза. Это объясняется спецификой деятельности организации, женщины занимают в основном административные должности.

Таблица 9 — Анализ персонала АО «Мурманскпромстрой» по общему стажу работы

Стаж	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%
Менее года	27	13,8	36	16,6	45	19,5
От 1 до 3 лет	32	16,3	37	17,3	38	16,4
От 4 до 6 лет	23	11,7	26	12,1	28	12,1
От 7 до 10 лет	48	24,5	50	23,4	51	22,1
От 11 до 15 лет	33	16,8	33	15,2	35	15,2
От 16 до 20 лет	14	7,1	13	6,1	14	6,1
Более 20 лет	19	9,2	20	9,3	20	8,6
Всего работников	196	100,0	214	100,0	231	100,0

Анализ показал, что 22,1% сотрудников имеют стаж работы от 7 до 10 лет, эта категория включает в себя 51 человека по состоянию на 2016 год. Затем сотрудники с самым маленьким стажем работы – менее года (45 человек). К третьей по результатам анализа категории можно отнести сотрудников со стажем работы от 1 до 3 лет (38 человек). Затем следует группа сотрудников со стажем работы от 11 до 15 лет (15,2%). Согласно полученным данным, можно сделать вывод, что более 50% сотрудников АО «Мурманскпромстрой» имеет стаж работы более 7 лет. Это значит, что персонал достаточно опытный и квалифицированный. Но есть тенденция роста числа сотрудников со стажем работы менее 1 года (рост показателя на 5,7% в сравнении с 2014 годом). Это может свидетельствовать как об активном привлечении молодых кадров на предприятие, так и о росте текучести кадров.

Далее рассмотрим штатное расписание АО «Мурманскпромстрой» за 2017 год.

Таблица 10 — Штатное расписание АО «Мурманскпромстрой» за 2017 год

Должность	Кол-во штатных единиц	Оклад	Премии (50% от оклада)	Надбавки
Генеральный директор	1	60 000	-	-
Заместитель генерального директора	1	55 000	-	-
Главный бухгалтер	1	54 500	-	-
Заместитель главного бухгалтера	1	49 800	-	-
Бухгалтер	3	36 500	18 250	-
Главный инженер	1	50 000	-	-
Заместитель главного Инженера	1	45 000	-	5 000
Инженер по снабжению	1	48 900	-	-
Инженер	2	42 300	21 150	-
Начальник конструкторского бюро	1	47 000	-	-
Чертежник-конструктор	2	40 000	20 000	-
Конструктор	3	40 000	20 000	-
Сметчик	2	40 000	20 000	-
Главный энергетик	1	48 000	-	-
Специалист отдела энергетике	4	40 000	20 000	-
Главный механик	1	44 000	-	-
Бригадир	16	36 500	18 250	-
Механик	9	35 500	17 750	-
Начальник отдела кадров	1	40 000	-	-
Менеджер по персоналу	3	34 500	17 250	-
Начальник производственно-договорного отдела	1	42 000	-	-
Инженер производственно-договорного отдела	1	40 000	20 000	-
Экономист	2	32 000	16 000	-
Старший юрист	1	32 000	16 000	-
Мастер строительно-ремонтных работ	56	30 000	15 000	-
Прораб	8	35 000	17 500	-
Слесарь	14	28 000	14 000	5 000
Электрогазосварщик	6	30 000	15 000	5 000
Электромонтажник	28	30 000	15 000	-
Комплектовщик	4	28 500	14 250	-
Отделочник	18	27 800	13 900	-
Плотник	3	31 500	15 750	5 000
Машинист	10	40 000	20 000	-
Стекольщик	14	33 000	16 500	-
Уборщик	7	20 000	10 000	-

Продолжение таблицы 10

Охранник	4	22 000	11 000	
----------	---	--------	--------	--

Премии в АО «Мурманскпромстрой» выплачиваются в размере 50% от оклада за выполнение плана, а надбавки — за перевыполнение норматива или по усмотрению руководства.

Таблица 11 - Показатели движения персонала в АО «Мурманскпромстрой», 2014-2016 гг.

Показатели	Формула расчета	2014	2015	2016	Отклонения 2015 к 2014		Отклонения 2016 к 2015	
					+/-	%	+/-	%
Среднесписочная численность персонала, чел.	-	196	214	231	18	109,2	17	107,9
Количество принятого на работу персонала, чел.	-	6	9	12	3	150,0	3	133,3
Количество уволившихся, чел.	-	12	10	14	-2	83,3	4	140,0
Количество работников, проработавших весь год, чел.	-	174	195	205	21	112,1	10	105,1
Коэффициент оборота по приему персонала, %	Принятый персонал / Среднесписочная численность	3,1	4,2	5,2	1,1	-	1,0	-
Коэффициент текучести, %	Количество уволившихся / Среднесписочная численность	6,1	4,7	6,2	-1,4	-	1,5	-
Коэффициент постоянства, %	Работники, проработавшие весь год / Среднесписочная численность	88,8	91,1	88,7	2,3	-	-2,4	-

Таким образом, в АО «Мурманскпромстрой» в 2016 году наблюдается снижение значения показателя коэффициента постоянства, что говорит о сокращении числа сотрудников стабильно работающих на предприятии весь год. Возросло количество уволившегося персонала на 40% по сравнению с данными за 2015 год. В АО «Мурманскпромстрой» присутствует проблема текучести кадров. Если не обратить должного внимания на эту проблему, то в дальнейшем ситуация может усугубиться и

экономические показатели по предприятию в целом начнут существенно снижаться. Не стоит забывать, что кадры — самый ценный ресурс компании.

Рост текучести кадров в АО «Мурманскпромстрой» приводит к дополнительным затратам времени и денежных средств на подбор, отбор и адаптацию новых кадров. На основании статистических исследований, которые были проведены BaseGroupLabs на тему снижения текучести кадров, в таблице 12 проведем анализ того, сколько бы могла сэкономить компания за счет уменьшения текучести кадров на 5%, если бы в АО «Мурманскпромстрой» проводились оценочные процедуры.

Таблица 12 - Расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров

Статьи затрат	Единицы измерения	Показатели
Среднесписочная численность	чел.	231
Текучесть (коэффициент текучести 6,2%)	чел.	14
Средняя заработная плата одного работника	руб./мес.	33210
Средняя стоимость замены одного сотрудника (в стоимость входит время, затраченное на собеседования, оформление, обучение, период адаптации)	руб.	19600
Сумма затрат на замену персонала в год	руб.	274400
При сокращении текучести на 5%	чел.	3
Сумма затрат на замену персонала в год, при коэффициенте текучести = 1,2% (6,2%-5%)	руб.	58800
Общая экономия	руб.	215600

Таким образом, снижение показателя текучести кадров на 5% при грамотном управлении позволит предприятию экономить денежные средства в размере 215600 рублей.

В компании протекают различные процессы, среди которых особое значение принадлежит управлению персоналом. Система управления персоналом должна быть построена таким образом, чтобы все сотрудники организации могли эффективно работать и достигать поставленных руководством целей. Очень важным моментом является внутренний климат в коллективе организации. Методы управления персоналом должны разрабатываться отделом кадров совместно с руководством компании и быть направлены на осуществление эффективной работы всей организации как единого механизма. Рассмотрим методы управления персоналом, которые применяются в АО «Мурманскпромстрой» (табл. 13).

Таблица 13 – Методы управления персоналом в АО «Мурманскпромстрой»

Метод	Способ воздействия на персонал
-------	--------------------------------

Продолжение таблицы 13

Административные методы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организационное воздействие (штатное расписание, должностные инструкции, организационная структура управления; устав);</li> <li>- распорядительные воздействия (приказы, распоряжения, указания, планирование, нормирование труда, контроль исполнения);</li> <li>- дисциплинарная ответственность (замечание, выговор, понижение в должности, увольнение)</li> <li>- административная ответственность (предупреждения, штрафы)</li> </ul>
Экономические методы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заработная плата;</li> <li>- плановое ведение хозяйства (мотивация и стимулирование труда, премирование, поощрения)</li> </ul>
Социально-психологические методы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование социального развития коллектива на основе обеспечения роста жизненного уровня и социальных нормативов;</li> <li>- формирование хорошего психологического климата в коллективе на основе четкого соблюдения прав человека и психологических методов исследования.</li> </ul>

Методы управления персоналом достаточно разнообразны, но на практике, как правило, используются наиболее демократические стили управления. Руководитель АО «Мурманскпромстрой» заинтересован в доброжелательных отношениях с сотрудниками, без возникновения конфликтных ситуаций. Но, с учетом того, что число персонала в компании большое, у руководителя нет возможности взаимодействовать напрямую с каждым работником лично. Поэтому стоит уделить особое внимание проблемам оценки и управления персоналом в АО «Мурманскпромстрой». Для более глубокого понимания существующей системы оценки деятельности персонала и выявления реальных проблем в ней, рассмотрим, каким образом организована эта система в компании на данный момент.

### **2.3 Особенности организации оценки деятельности персонала и выявление в ней проблем**

В настоящее время в АО «Мурманскпромстрой» из всех процедур оценки персонала проводится только аттестация сотрудников.

К преимуществам данной процедуры можно отнести:

- возможность обоснованно активизировать кадровую работу;
- установление обратной связи с сотрудниками у руководства;
- возможность мотивировать сотрудников и, как следствие, повышать эффективность их деятельности;

- возможность сотрудников напрямую пообщаться с руководством и разъяснить взаимные требования и пожелания;
- оценить результаты своей работы и возможные перспективы;
- возможность обсудить с сотрудниками результаты проведения аттестации и связанную с этим ситуацию в коллективе.

Среди отрицательных сторон процедуры аттестации можно выделить:

- нарастание психологического напряжения в коллективе в период проведения аттестации;
- неверная оценка перспектив работы сотрудника;
- материальные затраты на проведение оценочной процедуры;
- при неправильной организации аттестации - увеличение вероятности ошибок при стратегическом планировании в кадровой политике.

Процедура аттестации персонала в АО «Мурманскпромстрой» начала проводиться с 2012 года. Таким образом, данная процедура является достаточно новой и не доработанной, поэтому некоторый персонал реагирует негативно, что вызывает психологическое напряжение в коллективе и, как следствие, не позволяет получить объективные результаты.

Аттестация персонала в АО «Мурманскпромстрой» проводится 1 раз в 2 года.

Исключение составляют:

- работники, которые еще не отработали года на предприятии;
- работники, претендующие на повышение в должности;
- работники, у которых не закончился испытательный срок;
- беременные и женщины, вышедшие на работу после отпуска по уходу за ребенком.

Для сотрудников рабочих специальностей проводится аттестация рабочего места по условиям труда.

Основные цели, преследуемые при проведении аттестации персонала:

- определение эффективности работы персонала;
- изменение оплаты труда и стимулирование по результатам работы;
- развитие сотрудников;
- улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы;
- повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

К дополнительным целям можно отнести:

- проверка совместимости работника с коллективом;
- проверка мотивации к труду, к работе в конкретной должности;
- определение перспектив развития карьеры работника;



- определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению;

- улучшение морального и психологического климата в организации.

В процессе написания выпускной квалификационной работы была изучена последовательность проведения данной оценочной процедуры на реальном примере.

Проведение аттестации в АО «Мурманскпромстрой» проходит в четыре этапа по установленным законодательным нормам. Первый этап является подготовительным.

Для начала издается приказ о проведении аттестации. Затем формируется аттестационная комиссия, председателем которой является генеральный директор, начальник отдела кадров был заместителем председателя комиссии, функцию секретаря исполнял менеджер по персоналу, а также членами аттестационной комиссии назначаются: главный инженер, начальник производственно-договорного отдела и инженер по снабжению. Этот состав документально утверждается и подписывается генеральным директором АО «Мурманскпромстрой» по предоставлению начальника отдела кадров.

Далее составляется список сотрудников, подлежащих аттестации. С учетом того, что численность персонала в АО «Мурманскпромстрой» достаточно большая, провести аттестацию всех сотрудников одновременно очень сложно, поэтому, как правило, формируются группы работников, которые проходят аттестацию в этом году.

При проведении последней аттестации в состав аттестуемых сотрудников АО «Мурманскпромстрой» вошли специалисты отдела снабжения и производственно-договорного отдела, а также бригадиры. Общее количество аттестуемых сотрудников составило 31 человек.

В отделе кадров составляется график проведения аттестации, который подписывается руководителем. График содержит:

- ФИО аттестуемого;

- должность;

- дата проведения аттестации;

- дата представления отзыва-характеристики сотрудника в аттестационную комиссию;

- ФИО и должность ответственного за подготовку отзыва-характеристики сотрудника.

Затем подготавливается аттестационный лист, отзыв-характеристика и протокол аттестации на каждого сотрудника. Аттестационные листы подготавливает секретарь

комиссии, отзыв-характеристику и протокол аттестации подготавливают непосредственные начальники аттестуемых сотрудников.

Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых, а персонал был проинформирован и подготовлен к процедуре аттестации.

После подготовки всех необходимых документов, проводится оценка сотрудников и их трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые. Для этого создаются экспертные группы, в состав которых входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник отдела кадров. Экспертная группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого. В специально подготовленных бланках выставляется балльно - рейтинговая оценка профессионального соответствия сотрудника установленным требованиям. Оценка производится по шкале от 0 до 10. Полученные данные впоследствии представляются аттестационной комиссии.

Наконец, наступает время проведения самой аттестации. Данная процедура заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; в рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; в заслушивании аттестуемых и их руководителей; в обсуждении материалов аттестации, в формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

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

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

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом. Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения или о необходимости повышения квалификации.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин, комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется. Материалы аттестации передаются руководителю предприятия для принятия решения. Аттестационный лист и

отзыв-характеристика хранятся в личном деле сотрудника. В конечном итоге, принимается решение по результатам аттестации, которое формируется с учетом следующих факторов:

- выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
- оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого;
- мнения каждого члена комиссии, высказанные при обсуждении деятельности аттестуемого;
- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
- мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Генеральный директор АО «Мурманскпромстрой» с учетом рекомендаций аттестационной комиссии принимает решение о поощрении работников, либо об их отсутствии. В срок не более двух месяцев со дня аттестации принимается решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с таким работником договор в соответствии с законодательством РФ. По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

По итогам проведенной аттестации в АО «Мурманскпромстрой» 9 сотрудникам была увеличена заработная плата, 12 сотрудникам было рекомендовано повысить квалификацию, 3 сотрудников получили негативные отзывы о своей работе и были рекомендованы к увольнению, работа 6 сотрудников была признана стабильной, но не повлекла за собой поощрения.

Таким образом, аттестационная комиссия по окончании аттестации подводит итоги и представляет руководителю предприятия отчет с анализом расстановки трудовой активности аттестованных кадров, а также выводы и предложения по дальнейшему совершенствованию работы с кадрами и организации проведения аттестации. Важно, чтобы аттестация работников проходила в доброжелательной обстановке, чтобы комиссия осознавала свою ответственность в обеспечении объективности оценки.

Для лучшего понимания отношения сотрудников к аттестации был проведен аналитический опрос, для этого использовалась анкета, состоящая из 16 вопросов, представленная в приложении.

Опрос был проведен в электронной форме, определенным сотрудниками из отдела снабжения, работающим в цехе, анкета была предоставлена в печатном виде для удобства прохождения. В ходе проведения опроса сотрудников, было выявлено, что в АО «Мурманскпромстрой» сотрудники относятся к проведению аттестации с большим психологическим напряжением. Возрастает эмоциональный накал в структурных подразделениях, сотрудники которых направлены на аттестацию. Это связано с общими переживаниями персонала из-за возможных результатов аттестации, с неуверенностью в последующем поощрении всех положительно аттестованных сотрудников. И эти опасения оправданы, поскольку в АО «Мурманскпромстрой» поощряются только те сотрудники, которые показали наилучшие результаты работы, т. е. перевыполнили план, проявили креативность в работе и принесли реальную пользу компании. Те, чья работа носит стабильный, но не передовой характер, не поощряются.

Для того, чтобы аттестуемые сотрудники не испытывали эмоциональное напряжение в процессе прохождения аттестации, необходимо соблюдать основные психологические правила аттестации, а именно:

- уделять беседе с работником во время аттестации не менее 20-30 минут;
- оценить результаты деятельности сотрудника, критика должна носить конструктивный характер;
- осуществлять обратную связь с сотрудниками, например, заранее размещать на информационных стендах информацию о датах проведения аттестационных процедур, о предстоящих курсах повышения квалификации или тренингов, а также разместить на сайте компании регламент порядка проведения оценочных процедур, пример оценочных форм и порядка их заполнения, чтобы сотрудники были психологически подготовлены и могли задать любые интересующие вопросы;
- в обязательном порядке нужно объяснить сотрудникам, что аттестация кадров - это не карательный инструмент для увольнения ненужных специалистов, а что данная процедура призвана помочь не только работодателям, но и самим сотрудникам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и устранить их. Для этой цели можно организовать дополнительный тренинг, который будет проводить сотрудник отдела кадров, т. е. напрямую взаимодействовать с сотрудниками, подлежащими очередной аттестации и разъяснять им все возникающие вопросы.

В том случае, когда сотрудники будут морально подготовлены к процедуре аттестации, когда будет разработан общепринятый план возможных поощрений для сотрудников успешно прошедших эту процедуру, тогда эффективность проведения аттестации будет выше, как для самих сотрудников, так и для компании в целом.

Также для понимания отношения сотрудников к процедуре оценки во время работы, было решено разработать еще одну анкету на тему удовлетворенности сотрудников существующими условиями труда и их отношением к оценочным методам, таким как: метод «360 градусов», «интервью по компетенциям» и метод «деловых игр» (приложение). На основании проведенного опроса было выявлено, что сотрудники производственно-договорного отдела и бухгалтерии заинтересованы в проведении дополнительных оценочных процедур, а сотрудники отдела снабжения наоборот не проявили выраженного интереса к дополнительным оценочным процедурам.

На основании данного исследования можно порекомендовать АО «Мурманскпромстрой» ввести оценочные процедуры:

- при приеме на работу - метод «анкетирования», «интервью по компетенциям»;
- при стаже работы в компании не менее 6 месяцев - метод «360 градусов» и метод «деловых игр» для управленческого персонала.

Эти методы оценки позволят получать всестороннюю оценку персонала с акцентом на профессиональные навыки.

Так, при принятии на работу проводилась бы первичная общая оценка сотрудника посредством беседы с начальником отдела кадров и руководителем предприятия. В ходе подобной беседы можно выявить уровень профессиональной подготовки потенциального работника, информацию об образовании, возрасте, стаже, увлечениях и планах в отношении профессионального развития. Все данные должны быть занесены в специальную анкету, которая, в случае принятия сотрудника на работу, подшивается к его личному делу. Также для отбора молодых кандидатов, сотрудников на управляющие позиции и при формировании кадрового резерва было бы эффективно «интервью по компетенциям». Когда сотрудник полностью адаптируется на новом рабочем месте и в коллективе, а также начнет показывать определенные результаты своей деятельности, имеет смысл провести оценку по методу «360 градусов».

Таким образом, как руководство, так и сам сотрудник сможет получить разностороннюю личностную оценку и оценку результатов своего труда. Это понятный и доступный метод оценки, который сейчас применяется на многих предприятиях.

Метод деловых игр был бы эффективен при оценке деятельности групп сотрудников, например, применить его в отношении оценки отдела снабжения, спроектировав определенную рабочую ситуацию, которую необходимо решить. Таким образом, оценивается умение персонала работать в группе, решать нестандартные задачи, а также лидерские качества отдельных сотрудников.

Данный метод оценки более сложный, поскольку нужно время на разработку деловых игр по разным тематикам, но эти обязанности можно возложить на начальников структурных подразделений.

Внедрение указанных методов оценки актуально для бухгалтерии и отдела снабжения. Их применение способствовало бы повышению качества системы управления персоналом.

В процессе написания выпускной квалификационной работы было произведено аналитическое исследование, которое включало проведение опроса сотрудников на тему удовлетворенности проведением процедуры аттестации в компании. Были опрошены работники отдела кадров, бухгалтерии, отдела снабжения и производственно-договорного отдела, всего 42 человека. В результате было выявлено, что только 40% респондентов довольны проведением и организацией процедуры аттестации. Остальные участники опроса оставили негативные отзывы по разным причинам: несвоевременное оповещение сотрудников о начале аттестационных процедур; слишком поверхностный уровень беседы с руководством; психологическое напряжение в период проведения аттестации; неуверенность в поощрении после успешного прохождения данной процедуры.

Также был проведен опрос сотрудников на тему заинтересованности в дополнительных оценочных процедурах, который показал, что сотрудники производственно-договорного отдела и бухгалтерии хотели бы иметь более полноценную оценку своей работы, поэтому было рекомендовано ввести дополнительные оценочные процедуры по методу «360 градусов» и методу «деловых игр», в указанных отделах.

SWOT-анализ - это одна из важнейших диагностических процедур, используемых при построении стратегии развития как организации в целом, так и её персонала. Кроме того, SWOT-анализ можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технология, технология оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия. В контексте нашей работы, анализ служит для выявления сильных и слабых сторон влияния оценочных процедур на развитие персонала организации. Но важной частью SWOT-анализа является не только оценка сильных и слабых сторон персонала предприятия, его возможностей и угроз, но также и выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений в системе управления персоналом

Основные направления развития SWOT-анализа персонала:

- отображение в модели динамических изменений персонала фирмы в отношении ее конкурентной среды;
- учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды при построении стратегии управления персоналом с использованием классических моделей стратегического планирования;

- разработка SWOT-моделей управления персоналом с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

Современному руководителю необходимо иметь четкое и полное представление о системе благоприятных возможностей и угроз внешней среды, с одной стороны, и о сильных и слабых сторонах внутренней среды организации - с другой. Сформировав на основе их синтеза информационный потенциал, можно организовать ответные реакции субъекта в виде эффективных воздействий на качественно новом уровне. Подобный анализ должен проводиться в рамках как стратегического, так и тактического управления персоналом организации.

Таблица 14 — SWOT-анализ системы оценки персонала в АО «Мурманскпромстрой»

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Внутренние</b>	Хорошая репутация компании в регионе	Отсутствие долгосрочной стратегии компании в области управления с персоналом
	Квалифицированные руководящие кадры	Рост текучести кадров
	Высокая компетентность	Отсутствие программ карьерного роста (конкретного метода)
	Чёткость разделения полномочий и функций персонала на предприятии	Работы с инициативами работников)
	Проведение аттестации персонала раз в 2 года	Недостаточно гибкая организационная структура
	Повышение квалификации сотрудников	системы управления персоналом
	Уровень заработной платы не ниже среднего	Отсутствие процедур оценки персонала
	Комфортные условия труда для сотрудников	Низкая степень мотивированности сотрудников
		Отсутствие четкого плана действий, следующего за успешным прохождением аттестации
		Значительная доля сотрудников зрелого возраста (от 40 лет и выше)
	Отсутствие единой автоматизированной системы управления персоналом	

Продолжение таблицы 14

<b>Внешние</b>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	Расширение «социального пакета» сотрудников Возможность повышения квалификации персонала за счёт внешнего обучения Приобретение и внедрение программного продукта, позволяющего автоматизировать процессы управления персоналом Внедрение оценочных процедур для повышения эффективности работы персонала	Рост затрат на обучение и повышение квалификации Высокая конкуренция на рынке труда Отток квалифицированного персонала в более крупные города Неразвитая система программного обеспечения управления Слабая заинтересованность персонала в результатах труда

Таким образом, стратегическая программа управления персоналом в организации АО «Мурманскпромстрой» должна включать в себя реализацию следующих мероприятий:

- необходимо разработать долгосрочную стратегию по управлению персоналом, включающую программу карьерного роста, процедуры оценки и систему мотивации персонала;

- автоматизировать процесс управления и оценки персонала, это позволит снизить рабочую нагрузку с отдела кадров, а также существенно уменьшит вероятность непреднамеренных ошибок;

- расширить «социальный пакет» для сотрудников, например, включив в него бесплатные стоматологические услуги, это повысит привлекательность организации для потенциальных работников, что, соответственно, станет конкурентным преимуществом перед другими компаниями;

- уделить больше внимания разработке оценочных методик для персонала предприятия, поскольку они необходимы как для мотивации сотрудников и улучшения результатов труда, так и для своевременного выявления руководством неэффективной работы персонала или напряженной психологической атмосферы в коллективе;

- продумать грамотную последовательность проведения аттестационных процедур, чтобы сотрудник имел четкое представление о том, что его ждет при том или ином результате прохождения аттестации. На данный момент сотрудники не имеют гарантий о получении возможного поощрения по итогам проведенной аттестации, поэтому присутствует определенное напряжение в коллективе на этом этапе.

Таким образом, в результате проведенного исследования по организации оценки персонала в АО «Мурманскпромстрой» были выявлены следующие проблемы:



1. Персонал не понимает смысла и целей проведения процедуры аттестации;
2. Отсутствует обратная связь с руководством;
3. Из оценочных процедур применяется только аттестация, чего недостаточно для полноценной оценки сотрудников;
4. Руководство не обучено проведению анализа деятельности и оценочного интервью;
5. Система мотивации сотрудников недостаточно эффективна.

## **ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ АО «Мурманскпромстрой»**

### **3.1 Направления по разрешению выявленных проблем в АО «Мурманскпромстрой»**

В процессе рассмотрения существующей в АО «Мурманскпромстрой» системы оценки персонала, было выявлено, что имеется ряд недостатков и недоработок данной системы. Эти недостатки снижают эффективность оценочных процедур, а также негативно влияют на результативность труда сотрудников.

В связи с этим, необходимо определить основные направления по разрешению выявленных проблем.

Во-первых, нужно более детально отнестись к имеющейся в компании процедуре аттестации. Были выявлены определенные проблемы, связанные с проведением данной процедуры. Для того, чтобы их разрешить, руководству компании надо двигаться в направлении развития взаимосвязей с сотрудниками, налаживать обратную связь, это поможет лучше разобраться в потребностях работников, их пожеланиях и недовольствах. Важно подготовить персонал к оценке, сформировав позитивную установку, иначе в результате можно получить недовольство, конфликты, полную демотивацию и устойчивое негативное отношение к любым оценочным мероприятиям со стороны работников компании. Развитие в этом направлении позволит руководству выйти на новый уровень понимания своих подчиненных, усовершенствовать кадровую политику, сделать компанию более привлекательной для сотрудников. Такие мероприятия дадут эффективный финансовый результат. Доработки на сайте компании в части разъяснения сути оценочных процедур сотрудникам, а также возможность задать любой интересующий вопрос, также сыграет только на пользу всей организации. Можно пойти дальше, и разработать корпоративный чат для работников, это позволит решать внутренние вопросы проще и без особого отрыва от основной работы. Ведь если персонал будет чувствовать поддержку как внутри коллектива, так и со стороны руководства, то и аттестация будет проходить в более благоприятной обстановке и не вызывать негативных эмоций и психологического напряжения.

Во-вторых, проведение только аттестации, как оценочной процедуры, недостаточно, поэтому необходимо развивать систему оценки в компании и вводить дополнительные оценочные процедуры, которые были предложены ранее. Развитие в этом направлении позволит решить такие проблемы, как: слишком поверхностная информация о сотрудниках, отсутствие навыков коллективного решения поставленных проблем, формирование

субъективного мнения о сотруднике, выявление лидерских качеств и амбиций у работников. Безусловно, движение в данном направлении принесет пользу для компании, ведь можно будет выявлять все достоинства и недостатки конкретных сотрудников, воздействовать на результативность их работы, а также снизить текучесть кадров. Ведь, если для самих сотрудников политика компании будет ясна, прозрачна и перспективна, то они не захотят менять место работы, а наоборот будут развиваться и повышать свою квалификацию, зная и понимая цели, поставленные перед ними. Однако, прежде чем приступить к вопросам формирования мнения и положительных установок сотрудников по отношению к внедрению системы оценки, следует выработать основные принципы деятельности. Данные принципы должны базироваться на морально - этических нормах работы с персоналом, знании психологических особенностей взрослых людей и формироваться руководителем и кадровой службой. Это необходимо для того, чтобы каждое мероприятие процесса подготовки и проведения оценки соответствовало единой концепции, что предотвратит рассогласование идей на разных этапах. Подготовка персонала к оценке должна проходить в двух направлениях:

- подготовка руководителей к проведению оценочных мероприятий;
- подготовка оцениваемых сотрудников к участию в мероприятиях.

При внедрении системы оценки необходимо подключать непосредственных ее участников к определению ключевой цели, критериев, компетенций, нормативной документации. Соответственно, должны быть сформированы рабочие группы, в состав которых должны входить руководители структурных подразделений, а также менеджеры высшего и среднего звена. Создание таких групп приведет к достижению эффективного сотрудничества и диалога, а также предотвращению сопротивления оценке со стороны руководящего состава. Следующий этап подготовки руководителей — обучение проведению анализа деятельности и оценочного интервью. Тренинг должен быть направлен не только на развитие коммуникативных навыков, но и на понимание компетенций и способов оценки по ним. На занятиях следует больше внимания уделять принципам оценки персонала, озвучить идею о необходимости беспристрастности и установления диалога с сотрудниками. В ходе тренингов у руководителей должно закрепиться понимание целей, задач и принципов оценки. Им необходимо иметь навыки оценки своих подчиненных по разработанным ранее компетенциям и развивать умение проводить итоговое интервью.

С целью подготовки персонала к внедрению системы оценки многие компании проводят ее презентацию. Именно презентацию, а не информационное совещание. Отличие данных мероприятий в том, что на первом продается идея и стимулируется интерес, а на

втором просто сообщается информация. Цели презентационного совещания можно сформулировать следующим образом:

- доведение до сотрудников полной и достоверной информации о предстоящей оценке;
- формирование положительных установок на участие в предстоящих оценочных мероприятиях;
- стимулирование интереса сотрудников и мотивация на высокий результат;
- анализ причин первичного сопротивления оценке как чему-то незнакомому и не понятному.

При этом важно делать акцент на развитии сотрудника в ближайшем будущем, а не долгосрочных перспективах продвижения по карьерной лестнице, на установлении приоритетов и достижении целей, которые отражают не только потребности конкретного работника, но и более общие потребности компании.

Необходимо помнить, что компания преследует в качестве цели развитие и удержание персонала, поэтому нужно обратить внимание на тщательную подготовку непосредственных руководителей и сотрудников к оценочным мероприятиям. Временные и материальные ресурсы, которые будут потрачены на подготовку персонала, вернуться в виде повышения мотивации сотрудников и, как следствие, увеличения производительности труда.

В-третьих, важный этап в разработке системы оценки — это выработка критериев оценки, наполнение их содержанием и, если необходимо, распределение по уровням, т. е. определение того, что будут измерять. От точности и понятности, логической связанности критериев будет зависеть вескость и однозначность системы оценки. К основным принципам разработки оценочных критериев можно отнести:

- критерии оценки одной группы должностей должны быть взаимосвязаны, не должны взаимоисключать друг друга или противоречить друг другу;
- критерии должны быть измеримыми;
- критерии должны быть понятными и точными в описании, должно отсутствовать их двоякое толкование;
- шкала для оценки критериев должна быть простой (например, пятибалльной);
- корпоративные критерии должны распространяться на все должности в организации;
- если оценка проводится впервые, то на начальном этапе она должна быть простой и прозрачной.

Целью компании должно быть создание понятной для сотрудников системы оценки. Только в этом случае внедрение этой системы будет наиболее плавным, а сотрудники проявят большее доверие.

В-четвертых, для полноценного и эффективного развития системы оценки персонала в компании, необходимо параллельно с этим развивать систему мотивации сотрудников. Иначе, даже при наличии оценочных процедур, сохранится текучесть кадров, поскольку будет отсутствовать очень важная составляющая часть привлекательности работы в данной компании. Если сотрудник не мотивирован, если отсутствует четкая система поощрений, если сотрудник не хочет работать, то деятельность компании будет неэффективной. Ведь именно персонал — это основной ресурс предприятия, а правильно выстроенная система оценки, позволит сотрудникам работать с умом, развивая свои компетенции и принося компании запланированный результат.

### **3.2 Разработка предложений по совершенствованию организации оценки деятельности персонала**

Для качественного внедрения полноценной системы оценки работы персонала в АО «Мурманскпромстрой», необходимо выстроить определенный рабочий проект, который будет лежать в основе построения эффективной системы оценки. В нем должны быть подробно расписаны: содержание оценочных процедур в компании, срок их выполнения, ответственный исполнитель и последствия прохождения данной процедуры для сотрудников.

Для начала, нужно разработать перечень конкретной рабочей документации, необходимой для практического внедрения системы оценки и обеспечения нормального функционирования данной системы. В АО «Мурманскпромстрой» такая документация должна включать в себя общесистемную документацию, а именно ведомость документов рабочих проектов, чертеж плана размещения функциональных подразделений отдела кадров, пояснительная записка к проекту системы оценки персонала, сводный план мероприятий по внедрению проекта, утвержденный расчет ожидаемого экономического эффекта от внедряемого проекта.

Руководство АО «Мурманскпромстрой» должно оказать поддержку развитию системы оценки деятельности персонала, поскольку без этого условия не получится успешно реализовать данный проект. Руководитель может выступать в качестве эксперта, оценивать предлагаемые руководителями структурных подразделений подходы к определению эффективности работы, а также принимать непосредственное участие в разработке методов оценки деятельности разных категорий сотрудников компании. Личное участие руководителей в проектировании и разработке системы оценки повышает их вовлеченность, причастность целям и задачам, решаемым в ходе оценки работы подчиненных, и личную заинтересованность в успешном внедрении и функционировании системы.

На этапе внедрения системы оценки персонала необходимо также предусмотреть организацию автоматизированной системы управления персоналом АО «Мурманскпромстрой», которая позволит систематизировать все получаемые результаты и данные, как по оценке сотрудников, так и по кадровому делопроизводству в целом. Например, можно порекомендовать АО «Мурманскпромстрой» использовать для этих целей программу АСУПП «КАДРЫ». Данная автоматизированная система управления персоналом предприятия предназначена для формирования организационной структуры компании и ведения профессиональной деятельности кадровой службы по учету, подбору, движению персонала, контролю и управлению им с использованием системного анализа на предприятии любой формы собственности и хозяйственной деятельности, независимо от правового статуса, организационной структуры и численности, методов управления.

Следующий важный момент в реализации эффективной системы оценки персонала, это организация обучения для работников, участвующих в подготовке и проведении процедур оценки персонала АО «Мурманскпромстрой». Недостаточный уровень развития необходимых знаний и навыков у руководителей и специалистов, производящих оценку персонала в компании, является одной из наиболее серьезных причин того, что те задачи, которые, должны решаться при оценке персонала, остаются нерешенными. Это направление работы по совершенствованию системы оценки деятельности персонала можно считать наиболее существенным, поскольку обучение позволит:

- понять цели и задачи системы оценки деятельности персонала;
- обеспечить поддержку и снижение сопротивления проведению оценки сотрудников;
- освоить методы оценки персонала и навыков проведения оценочных процедур.

Для осуществления обратной связи с сотрудниками руководству необходимо на первом этаже рабочего здания разместить информационные стенды. На этих стендах должна постоянно размещаться информация о предстоящих курсах повышения квалификации и тренингах, о сроках проведения аттестации, о различных корпоративных мероприятиях и т. д. Более полный перечень информации должен присутствовать на сайте компании, чтобы сотрудники могли найти любую интересующую их информацию, задать вопросы или же просто проконсультироваться.

Также можно предложить создать некий внутренний чат для улучшения коммуникации сотрудников. Ведь отсутствие связи между работниками и подразделениями значительно усложняет и замедляет решение любых вопросов, провоцирует многочисленные конфликты и недопонимание, и, как следствие, приводит к внутреннему напряжению в коллективе.

В настоящее время набирает популярность относительно новое, но довольно доступное для всех, направление – корпоративные социальные сети. Достоинствами данного варианта внутренней коммуникации сотрудников является простота и понятность. Ведь социальные сети сейчас очень популярны, почти каждый имеет аккаунт в той или иной социальной сети. Поэтому этот формат социального взаимодействия знаком практически каждому. Разработчики подобных корпоративных социальных сетей стараются сделать их мультифункциональным инструментом удобным для пользования. Так сотрудники могут не только общаться в чатах и делиться идеями, узнавать новости компании, но и получать доступ к любым нужным документам. Если АО «Мурманскпромстрой» готово ввести в практическое пользование такой полезный и эффективный внутренний инструмент, то затраты на разработку и внедрение данной программы обязательно окупятся.

В выпускной квалификационной работе был рассмотрен порядок проведения процедуры аттестации в АО «Мурманскпромстрой» и ее реальные результаты для аттестуемых сотрудников. Как выяснилось, данная процедура также нуждается в доработке и, в первую очередь, это касается непонимания сотрудниками самой сути проводимой оценочной процедуры, вследствие чего, возникает негативная реакция по отношению к оценке в целом. Необходимо разъяснить сотрудникам, что аттестация персонала, как оценочная процедура, не является инструментом для увольнения ненужных сотрудников. Данная мера должна помогать как работодателю, так и самим сотрудникам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и устранить их. Поэтому можно порекомендовать организовать дополнительный тренинг, который будет проводить сотрудник отдела кадров, разъяснять работникам все возникающие вопросы в связи с процедурой аттестации, и ее возможными последствиями. Это позволит избежать излишнего психологического напряжения в коллективе, а также поможет сформировать адекватное отношение к процедурам оценки.

По итогам проведенного опроса сотрудников АО «Мурманскпромстрой» на тему внедрения оценочных процедур, было рекомендовано ввести оценку персонала по методам:

- анкетирование;
- «интервью по компетенциям»;
- метод «360 градусов»;
- метод «деловых игр».

Первые два метода оценки рекомендуется ввести при принятии сотрудника на работу в качестве первичных оценочных процедур. Причем, в результате, проведенного исследования, применять данные оценочные процедуры следует в отношении работников отдела бухгалтерии и производственно-договорного отдела.

Метод анкетирования заключается в заполнении анкеты, которая состоит из перечня общих вопросов о сотруднике: персональные данные, профессиональный опыт, стаж, основные навыки, успехи, цели. Такая анкета носит поверхностный ознакомительный характер, является первичной оценкой сотрудника. Разработкой данной анкеты должен заниматься отдел кадров под контролем руководителя.

Пример анкеты для первичной оценки менеджера по снабжению по методу анкетирования:

1. Ф.И.О. \_\_\_\_\_
2. Дата и место рождения \_\_\_\_\_
3. Семейное положение \_\_\_\_\_
4. Дети (возраст) \_\_\_\_\_
5. Образование (укажите учебные заведения) \_\_\_\_\_
6. Опыт работы \_\_\_\_\_
7. По каким критериям вы выбираете компанию, в которой хотите начать работать: \_\_\_\_\_
8. Чем для вас является работа? Продолжите фразу: «Работа для меня – это...»
9. Что вас стимулирует добиваться результатов в работе? \_\_\_\_\_
10. Напишите список своих главных обязанностей на предыдущем месте работы: \_\_\_\_\_
11. Опишите ваши личные, деловые и профессиональные качества, которые будут полезны в работе: \_\_\_\_\_
12. Какие знания и навыки вы хотели бы получить в ближайшее время: \_\_\_\_\_
13. Ваши хобби и увлечения: \_\_\_\_\_
14. Какую литературу вы читаете: \_\_\_\_\_
15. Опишите ваши недостатки: \_\_\_\_\_
16. Какие у вас есть вредные привычки: \_\_\_\_\_
17. Как вы считаете, какими качествами должен обладать успешный менеджер:
18. Какие психологические способности должен иметь менеджер, работая с возражениями: \_\_\_\_\_
19. Какая главная задача менеджера по снабжению? \_\_\_\_\_
20. Кем вы видите себя через год? \_\_\_\_\_

Спасибо за ответы!



Для проведения оценки сотрудников по методу «интервью по компетенциям», необходимо сформировать модель компетенций, в зависимости, от соответствия которой будет решаться вопрос о том, достаточно ли компетентен специалист. Для составления модели достаточно выделить несколько характеристик, присущих той или иной должности, например для должности бухгалтера перечень характеристик будет следующим: ответственность; способность работать в команде; эффективное взаимодействие; готовность к изменениям; скорость обучения; стрессоустойчивость.

Затем необходимо составить перечень вопросов, которые нужно задать, чтобы выявить уровень компетенции работника по каждому качеству. Результаты такого опроса должны заноситься в специальный бланк оценки кандидата. Как правило, применяется пятиуровневая система оценки:

- НД — соискатель не продемонстрировал никаких навыков в этом умении;
- 0 – компетенция не развита: продемонстрированы негативные проявления данной характеристики, положительных проявлений не представлено;
- 1 – уровень «ниже среднего»: проявлены в основном негативные индикаторы компетенции, однако, присутствуют и позитивные (около 30%). Качество находится в зоне развития;
- 2 – средний уровень: позитивные и негативные индикаторы были проявлены в одинаковой пропорции;
- 3 – уровень «выше среднего»: наряду с позитивными проявлениями были выявлены и негативные (около 30%);
- 4 – уровень мастерства: продемонстрировано максимальное количество позитивных поведенческих проявлений, компетенция проявляется на самом высоком уровне.

Вопросы к кандидату на вакансию бухгалтера могут быть следующие:

1. Вспомните, когда вы последний раз проходили обучение. Насколько полезным оно оказалось? Как вы используете полученные знания?
2. От кого в коллективе вы получили дополнительный опыт? Как это произошло? В чем это выразалось? Какие пути собственного развития вы видите?
3. Опишите ситуацию, в которой возникла необходимость взаимодействия с другими подразделениями вашей организации: каким был результат, как вы нашли общий язык, были ли противоречия и т. д.
4. Вспомните о случае, когда из-за большого и аврального объема работы вам пришлось перестраивать свои личные планы.
5. Приходилось ли вам выполнять не свою работу, замещать сотрудника не своего профиля?

6. Приведите пример, когда вы оказались в совершенно незнакомой для себя обстановке.

7. Насколько вы настойчивы? Приведите пример, когда вам это пригодилось.

8. Расскажите об ответственном поручении, которое дал вам руководитель.

9. Приведите в пример ситуацию, когда вы сначала взяли на себя ответственность, но вскоре поняли, что переоценили свои силы и возможности. Вспомните ситуацию, когда вам не удалось достигнуть запланированного результата. Почему так произошло?

Все эти вопросы необходимы для определения конкретных качеств потенциального сотрудника и в результате оценки ответов, будет понятно, подходит ли кандидат на данную должность.

Подготовкой перечня вопросов для каждой конкретной вакансии должен заниматься также отдел кадров.

Целью «интервью по компетенциям» является выявление, насколько сложно человеку проявить ту или иную компетенцию. Если при условии того, что сложность высокая, но сотрудник справляется, то это отличный показатель, в противном случае необходимо рассмотреть другую ситуацию, где человек сможет себя проявить.

Рассмотрим более детально в качестве примера компетенцию «Клиентоориентированность». В работе стремление удовлетворить потребности клиентов необходимо сочетать со следованием своим интересам и задачам. И оба этих пункта нужны для достижения результата. Какие параметры стоит оценивать в поведении кандидата на должность менеджера отдела снабжения:

– насколько он понимает, кто является его ключевыми клиентами, и что делает, чтобы привлечь их;

– насколько полно кандидат проясняет потребности клиента;

– что делает для того, чтобы удержать клиентов;

– каково качество предложенных клиенту решений;

– сколько времени затрачивает кандидат на взаимодействие с клиентом, насколько это обоснованно;

– что делается для построения долгосрочных отношений.

То есть, нужно обращать внимание на то, что является залогом успешной работы с клиентами в конкретной компании и в определенной сфере деятельности в целом. Многие из этих параметров будут на высоком уровне только при наличии опыта и навыков продаж, умение вести переговоры. Если в АО «Мурманскпромстрой» будет проводиться обучение и развитие данной компетенции, то кандидату на должность менеджера по снабжению будет достаточно иметь базовую клиентоориентированность, а на основании этого можно будет

развить навыки уверенных продаж, переговоров, обучиться способам коммуникации. Тогда для новичков в шкале оценки компетенций целевым будет базовый уровень, а для уже работающих сотрудников – лидерский уровень.

Уровни компетенции «Клиентоориентированность» представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Клиентоориентированность (приоритет интересов клиентов)

<p><b>3</b> <b>Лидерский уровень</b></p>	<p>Знание политики и стандартов в области работы с клиентами. Умение произвести благоприятное впечатление и установить хороший контакт, не прибегая к административным ресурсам. Ориентация на текущие и перспективные потребности клиентов и партнеров. Умение вести себя корректно с «трудными» клиентами и партнерами.</p> <p>Способность активно участвовать в «sales»-процессе. Знание основных этапов продаж. Умение выявлять потребности эффективно используя технику задавания вопросов. Умение презентовать услуги с акцентом на преимуществах и выгодах. Способность парировать возражения и применять разнообразные техники завершения сделки. Умение консультировать и строить партнерские отношения с клиентами. Умение распознавать дополнительные возможности и предвидеть «сигналы опасности» (ухода недовольного клиента). Умение оценить отношение клиента к предполагаемой сделке.</p> <p>Работает по принципу – «мы работаем ради клиента» и «мы – это лицо фирмы».</p>
<p><b>2</b> <b>Сильный уровень</b></p>	<p>Идет навстречу пожеланиям клиента, даже если это затрудняет работу. Немедленно реагирует на проблемы, поднятые клиентом. Требователен к себе в вопросах, касающихся интересов клиента.</p>
<p><b>1</b> <b>Базовый уровень</b></p>	<p>Понимает важность приоритета потребности клиента, но не всегда принимает его точку зрения. Иногда игнорирует интересы и запросы клиента, затягивает решение его проблем.</p>

При оценке компетенции «Клиентоориентированность» необходимо обращать внимание на следующие нюансы:

1. Оценка декларируемого отношения к клиенту. Например, кандидат на должность менеджера по снабжению говорит: «Я всегда стараюсь быть предельно вежливым с клиентом», «Я поддерживаю долгосрочные отношения с клиентами» и т.д. Экспертам компании важно задать дополнительные вопросы, прояснить, узнать подробности, чтобы полученная информация была достоверной.

2. Оценка за уступки клиенту и легкие решения. Есть два варианта поведения: сотрудник делает все для удовлетворения интересов клиента, угождает, находит варианты. При этом он не обязательно разбирается в потребностях и выявляет их все, он может просто реагировать на просьбу клиента о скидке или может сам предложить скидку в начале диалога. В другой ситуации, сотрудник ориентирован и на интересы клиента, и на интересы компании. Для оценки важно учесть не только желание удовлетворить интересы клиента, но и умение их понять и найти оптимальное решение.

Возможные вопросы на оценку компетенции «Клиентоориентированность» менеджеру по снабжению:

– Дайте как можно больше решений в данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую вы предоставить не можете.

– Вы хороший продавец? Почему так считаете?

– Как вы определяете, что успешно провели переговоры с клиентом?

– Вы умеете хорошо влиять на людей. Перед вами клиент, которого вы легко можете убедить купить абсолютно ненужный, хотя и безвредный товар. Ваши действия. Почему вы так поступите?

– Что вы предпринимаете для повышения качества обслуживания?

– Что самое сложное в работе с клиентами?

– Как вы получаете информацию об удовлетворенности клиентов?

– Как вы при первой встрече определите, перспективен ли клиент?

– Ваш клиент вызывает у вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хоть вы и пытаетесь скрыть их, клиент все равно чувствует, что что-то не так. Что вы предпримете?

– Что важнее на переговорах: говорить или слушать?

– Клиент говорит, что товар дорого стоит. Почему он это говорит?

Для должности менеджера по снабжению, важной компетенцией также является «Гибкость». Рассмотрим ключевые уровни данной компетенции (табл. 16).

Таблица 16 – Уровни компетенции «Гибкость»

<p><b>3</b> <b>Лидерский</b> <b>уровень</b></p>	<p>Способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, определять проблему, находить пути ее решения, собирать команду для внедрения, давать оценку результатов. Способность адаптироваться во внешней (профильной) среде. Готовность к изменениям. Способность чувствовать парадоксы и противоречия, и действовать с их учетом. Гибкость и адаптивность, как в плане мышления, так и в плане поведения.</p>
<p><b>2</b> <b>Сильный</b> <b>уровень</b></p>	<p>Умение находить нестандартные выходы из конфликтной ситуации. Готовность взять ответственность за принятое решение на себя.</p>
<p><b>1</b> <b>Базовый</b> <b>уровень</b></p>	<p>Понимание необходимости договариваться, но не всегда успешная реализация. Не умение искать компромиссные решения. Четко придерживается служебных инструкций, регламентирующих действия сотрудника.</p>

Возможные вопросы для оценки компетенции «Гибкость» менеджеру по снабжению:

– Как бы хорошо мы ни планировали работу, часто бывает так, что ситуация меняется.

Опишите конкретную ситуацию, когда вам приходилось вносить изменения в установленные планы. Как вы с этим справились?

– Тщательно проанализировав существующую систему развития, обучения и планирования карьеры, вы пришли к выводу о том, что ее надо кардинально менять. Вы разработали проект этих изменений. Как вы будете их внедрять?

– В вашей компании принято решение о введении новой дополнительной отчетности для сотрудников одного из подразделений. Предложите шаги по ее внедрению с тем, чтобы добиться максимально позитивного восприятия.

– Расскажите о том, как вы должны были приспособиться к сложной обстановке.

Согласно двум рассмотренным компетенциям, экспертная группа сможет проанализировать, насколько потенциальный сотрудник умеет вести себя с клиентами, насколько умеет подстраиваться под сложившуюся ситуацию и выходить из нее победителем. Насколько важно претенденту на должность удовлетворить потребности клиента и потребности компании, как найти оптимальное решение возникшей проблемы. Все эти качества важны для такой должности как менеджер по снабжению, а такой метод оценки сотрудников, как метод «интервью по компетенциям», позволяет подобрать для каждой должности подходящие компетенции и оценить по ним претендента на открытую вакансию.

Метод оценки «360 градусов» целесообразно проводить среди сотрудников, которые имеют опыт работы в компании, уже не являются новичками и достаточно адаптированы в коллективе. Можно порекомендовать проводить данную процедуру оценки 1 раз в год.

Данный метод оценки не так прост, как может показаться изначально. Для его проведения, сотрудники отдела кадров должны иметь соответствующую квалификацию, а для проведения данной процедуры впервые, лучше привлечь провайдера со стороны.

Накануне проведения оценки сотрудников по методу «360 градусов», необходимо уведомить об этом персонал, разместить, соответствующую информацию на информационном стенде, на сайте компании, можно также организовать презентацию на эту тему. Сотрудники должны быть подготовлены и осведомлены не только о факте проведения оценочной процедуры, но и о ее целях.

Разработка анкет для метода «360 градусов» должна производиться исключительно с учетом особенностей деятельности компании. Провести опрос сотрудников можно при помощи электронной почты, т. е. посредством e-mail рассылки. Это позволит оцениваемым сотрудникам в спокойной обстановке ответить на все вопросы, не находясь под чьим-то давлением, соответственно и сами ответы будут более искренними.

По итогу проведения данной оценочной процедура, можно выявить наличие конфликтных ситуаций в коллективе, характер взаимодействия между структурными подразделениями, климат в коллективе. Таким образом, можно оценить, насколько

сотрудник влился в коллектив, адекватна ли его самооценка и отношения с другими сотрудниками.

Оценку сотрудников по методу «деловых игр» можно проводить по мере необходимости оценки работы того или иного отдела компании. Так, например, для производственно-договорного отдела может быть спроектирована ситуация, в которой возникла конфликтная ситуация из-за ошибки в расчетах при составлении сметы на проектно-исследовательские работы. Сотрудники вместе с начальником отдела должны найти оптимальный выход из сложившейся ситуации. При этом экспертная группа может оценить:

- какова квалификация и профессиональные знания у сотрудников;
- кто из работников проявляет инициативу и предлагает новые идеи;
- как проявляет себя начальник отдела, правильные ли управленческие решения принимает, прислушивается ли к сотрудникам;
- какая атмосфера в коллективе отдела;
- умение решать конфликтные ситуации;
- насколько эффективна работа структурного подразделения.

Экспертная группа, оценивающая результаты данной процедуры, должна состоять из руководителя компании, представителей отдела кадров, начальников других отделов компании, секретаря, а также можно пригласить стороннего эксперта для более объективной оценки полученных результатов.

На основании предложенного примера, экспертная группа выявила, что в процессе обсуждения проблемы, возникла очень напряженная психо-эмоциональная атмосфера в коллективе структурного подразделения. Некоторые сотрудники начали перекладывать ответственность на других и не хотели признавать потенциальные ошибки. К примеру, экономист был уверен, что при совершении расчетов никаких арифметических ошибок быть не могло, при этом стал перекладывать ответственность на сметчика, который, якобы, предоставил неправильные данные для расчетов. В результате возникших споров, начальнику отдела пришлось повысить голос на своих подчиненных, чтобы сотрудники успокоились и вели себя более сдержанно. В целом, поведение начальника отдела было грамотным и справедливым. Он внимательно выслушивал сотрудников и все приводимые ими доводы, а затем анализировал полученную информацию и давал распоряжения по исправлению недочетов.

При этом в данной ситуации, инженер производственно – договорного отдела проявил себя наиболее ответственным и квалифицированным специалистом. Показал, что он полностью владеет информацией по новому объекту строительства, непосредственно

участвовал в разработке сводной сметы по новому объекту и в составлении технологических графиков разработки проектно-сметной документации.

А проектировщики, наоборот, проявили себя не с лучшей стороны. В обсуждении проблемы участвовали поверхностно, не предлагали никаких решений и идей, плохо взаимодействовали с коллективом отдела. Данным сотрудникам было рекомендовано пройти курсы повышения квалификации, чтобы больше углубиться в профессию и развиваться в ней.

Обсуждение предложенной проблемы длилось недолго, но было достаточно эмоциональным и плохо структурированным. Экспертная группа сделала вывод, что атмосфера в коллективе производственно – договорного отдела нестабильная, некоторые сотрудники существуют обособленно от остальных, не хотят участвовать в групповых мероприятиях. Также были выявлены сотрудники, которые плохо умеют решать конфликтные ситуации, достаточно вспыльчивые и даже могут проявлять агрессию. Этим работникам было рекомендовано пройти тренинги по самообладанию.

Начальник отдела проявил себя как неплохой управленец, он осведомлен о недостатках, присутствующих в его структурном подразделении, заинтересован в улучшении работы отдела и принимает грамотные управленческие решения для этих целей.

Таким образом, на основании проведенной оценочной процедуры по методу «деловых игр» в производственно – договорном отделе АО «Мурманскпромстрой» проектировщики были направлены на курсы повышения квалификации, инженер и начальник отдела подтвердили свой профессиональный уровень, а экономисту и сметчикам отдела были рекомендованы тренинги по самообладанию.

Предлагаемые в данной работе процедуры оценки деятельности персонала АО «Мурманскпромстрой» несут в себе ряд потенциальных выгод, как для организации, так и для аттестуемых работников (табл. 17).

Таблица 17 - Потенциальные выгоды от применения предложенных рекомендаций оценки деятельности персонала АО «Мурманскпромстрой»

Выгоды для организации	Выгоды для персонала
Получение информации о том, насколько эффективно используются человеческие ресурсы в исследуемой компании и каково качество этих ресурсов	Признание достижений сотрудников со стороны руководства будет стимулировать их готовность напряженно и эффективно работать в интересах организации
Определенные критерии оценки рабочих результатов и конкретизация требований, предъявляемых сотрудникам	Работник получит крайне важную для себя обратную связь, которая позволит ему своевременно внести необходимые коррективы в свою работу

Продолжение таблицы 17

Позволит выявить основные направления обучения, повышения квалификации и развития работников	Работник получит возможность уточнить для себя те требования, которые предъявляются к его работе непосредственным руководителем и компанией
Облегчит процесс выявления проблем, которые не позволяют сотрудникам достичь максимальной эффективности труда	Повышается уровень доверия у персонала к компании
Позволит поднять производительность труда и качество через повышение уровня мотивации и ответственности работников	Позволит сотрудникам лучше понять цели и задачи, стоящие перед организацией (подразделением)

Для закрепления порядка проведения процедур, связанных с оценкой персонала в АО «Мурманскпромстрой», можно порекомендовать разработать Положение об оценке персонала. Этот локальный акт должен являться базовым документом предприятия и дополняться, исходя из должности сотрудника или его определенных обязанностей. Пример такого Положения представлен в приложении к данной выпускной квалификационной работе.

### **3.3 Эффективность разработанных предложений по совершенствованию организации оценки деятельности персонала для АО «Мурманскпромстрой»**

Основной смысл оценки эффективности работы персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени результаты работы сотрудников соответствуют установленным требованиям, а компания могла создать такие программы управления персоналом которые позволяли бы максимально использовать потенциал человеческих ресурсов. АО «Мурманскпромстрой» не сможет использовать, имеющиеся у нее, человеческие ресурсы эффективно без системы оценки эффективности труда работников, которая в обязательном порядке будет использоваться при подведении итогов.

Максимально эффективная деятельность персонала является ключевым условием для достижения компанией высоких результатов, поскольку только в этом случае можно наиболее рационально использовать все имеющиеся ресурсы.

Для того, чтобы оценить экономическую эффективность предложенной системы оценки персонала на показатели трудовой деятельности сотрудников АО «Мурманскпромстрой», а также на показатели эффективности данной организации, нужно решить две основные задачи.

Во-первых, необходимо оценить изменение эффективности (производительности) работы персонала. Во-вторых, учитывая, что отдельные методы оценки персонала для



упрощения могут быть признаны взаимозаменяемыми в расчетной модели, необходимо правильно оценить, как отражается на затратах АО «Мурманскпромстрой» построение новой системы оценки персонала.

Первая задача решается с помощью расчета показателей производительности труда сотрудников компании. Вторая задача базируется на данных, полученных в решении первой, и дополнительно на данных о затратах на трудовые ресурсы АО «Мурманскпромстрой». В такую денежную оценку издержек, непосредственно связанных с трудом работников АО «Мурманскпромстрой», должны входить не только суммы, непосредственно израсходованные на оплату труда в виде заработной платы, но и премии, бонусы, материальная помощь, начисления и внутренние штрафы, а также возможная оценка нематериальных форм мотивации по результатам оценки работника.

Исходя из этого, факторная модель эффективности системы оценки персонала может быть построена на основе формулы:

$$Y = X_1 * X_2 * X_3 * X_4,$$

где Y - общая сумма расходов на персонал АО «Мурманскпромстрой»;

X<sub>1</sub> - коэффициент увеличения затрат в связи с планируемыми средствами на развитие системы оценки персонала АО «Мурманскпромстрой». С учетом того, что значительная часть этих средств может иметь своим источником чистую прибыль, то следовательно, эта часть не включается в себестоимость АО «Мурманскпромстрой»;

X<sub>2</sub> - средние размеры фонда оплаты труда, приходящиеся на 1 работника АО «Мурманскпромстрой»;

X<sub>3</sub> - трудоемкость продукции и услуг АО «Мурманскпромстрой»;

X<sub>4</sub> - суммарный объем выручки от продаж в отчетный период времени.

Рассмотрим возможности практического применения данной модели в ходе анализа эффективности системы оценки работы персонала АО «Мурманскпромстрой».

Исходные данные для расчетов приведены в таблице 17. Экономистами компании был сделан расчет прогнозного значения выручки на основании того, что планируется увеличить продажи на 24%. Прогнозная среднесписочная численность персонала рассчитана отделом кадров и является плановым показателем.

Таблица 18 - Данные для анализа эффективности системы оценки работы персонала АО «Мурманскпромстрой»

Показатель	Значение отчетного периода	Прогнозное значение
Выручка от продаж, тыс. руб.	328046	406777
Среднесписочная численность, чел.	231	240

Продолжение таблицы 18

Средняя трудоемкость единицы продукции, чел./тыс. руб. (стр. 2 / стр. 1)	7,04	5,9
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб	92058,1	96420
Среднегодовая оплата труда 1 работника, тыс. руб.	398,5	401,7
Начисление квартальных премиальных, %	50	50

Используя данные, приведенные в таблице 18, на основании формулы фактические затраты на персонал АО «Мурманскпромстрой» составляют:

$$1,50 \cdot 398,5 \cdot 7,04 \cdot 328046 = 1380470,1 \text{ тыс. руб.}$$

После разработки и внедрения системы оценки персонала, прогнозируемые затраты составят:

$$1,50 \cdot 401,7 \cdot 5,9 \cdot 406777 = 1446110,5 \text{ тыс. руб.}$$

Под влиянием изменения всех включенных в исходную модель расчета эффективности системы оценки персонала факторов, общая величина непосредственных расходов на персонал увеличилась на:

$$1446110,5 - 1380470,1 = 65640,4 \text{ тыс. руб.}$$

Этот общий прирост может быть следующим образом распределен на величины, характеризующие влияние изменений отдельных факторов:

Изменения коэффициента премиальных сотрудникам не произошло, поэтому влияние данного фактора отсутствует:

$$(1,50 - 1,50) \cdot 398,5 \cdot 7,04 \cdot 328046 = 0$$

Влияние роста средней годовой оплаты труда одного работника привело к росту общей суммы расходов на труд:

$$1,50 \cdot (401,7 - 398,5) \cdot 7,04 \cdot 328046 = 11085,3 \text{ тыс. руб.}$$

3. Влияние роста эффективности труда в результате совершенствования системы оценки персонала привело к снижению издержек:

$$1,50 \cdot 398,5 \cdot (5,9 - 7,04) \cdot 328046 = -276757,5 \text{ тыс. руб.}$$

4. Влияние роста выручки (нетто) от продаж привело к росту издержек, связанных с работой персонала, в их общей величине:

$$1,50 \cdot 398,5 \cdot 7,04 \cdot (406777 - 328046) = 331312,6 \text{ тыс. руб.}$$

Сумма оценок факторных влияний составляет:

$$0 + 11085,3 + (-276757,5) + 331312,6 = 65640,4 \text{ тыс. руб.}$$

Эффект роста производительности труда персонала, выраженный в увеличении выручки от продаж, составит:

$$406777 - 328046 = 78731 \text{ тыс. руб.}$$

Т.е. чистый эффект влияния системы оценки персонала на рост производительности труда сотрудников АО «Мурманскпромстрой» составляет:

$$78731 - 65640,4 = 13090,6 \text{ тыс. руб.}$$

Проведенные расчеты показывают, что предложенная система оценки персонала, направленная на повышение производительности труда, является эффективной, так как рассчитанный чистый эффект данного повышения составит 13090,6 тыс. руб.

Таким образом, оценка работы персонала это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. Оценка аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Очень важно понимать, что при оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник - стандарт работы». Сравнивать можно только то, в какой степени каждый конкретный сотрудник соответствует стандартам, установленным в компании.

Также значимым показателем, рассматриваемым в данной работе, был коэффициент текучести кадров. Необходимо рассчитать прогнозное значение данного показателя в условиях предложенных рекомендаций по внедрению оценочных процедур в АО «Мурманскпромстрой» (табл. 19).

Таблица 19 – Прогнозный расчет изменения показателя текучести кадров в результате внедрения оценочных процедур в АО «Мурманскпромстрой»

Показатель	Текущее значение	Прогнозное значение
Среднесписочная численность персонала, чел.	231	240
Количество принятого на работу персонала, чел.	12	15
Количество уволившихся, чел.	14	7
Количество работников, проработавших весь год, чел.	205	218
Коэффициент оборота по приему персонала, %	5,2	6,3
Коэффициент текучести кадров, %	6,2	2,9
Коэффициент постоянства, %	88,7	90,8

Осуществление предложенных в работе мероприятий, позволит снизить текучесть кадров и повысить коэффициент постоянства. Это принесет компании ряд положительных эффектов: стабильность, конкурентоспособность, экономический прирост,

привлекательность для высококвалифицированных кадров, улучшение корпоративного климата. Посредством разработки и введения оценочных процедур, кадровая политика компании будет систематизированной и эффективной.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были рассмотрены теоретические и методологические основы организации оценки деятельности персонала. Определено понятие оценки и рассмотрены ее основные цели и функции.

Опираясь на материалы из работ современных авторов: В.Р. Веснина, А.Я. Кибанова, Т. Питерса и Р.Утермена и многих других, были выделены и представлены в данной работе наиболее актуальные методы оценки деятельности персонала. Рассмотрены методики, применяемые для оценки персонала в зарубежных компаниях.

В качестве объекта исследования выступило АО «Мурманскпромстрой» перспективно развивающееся в строительной сфере предприятие. Штат сотрудников компании — 231 человек. Организационная структура управления линейно-функциональная. Деятельность предприятия нацелена на получение прибыли. Согласно данным бухгалтерской отчетности за 2014-2016 гг., рост выручки от реализации в 2016 году ниже, чем был в 2015 году, но показатель чистой прибыли показывает стабильный рост, что является позитивным результатом деятельности компании. Показатель рентабельности продаж существенно вырос в 2016 году, это значит, что предприятие работает эффективно, укрепляет свои конкурентные позиции на рынке.

Проведя анализ персонала АО «Мурманскпромстрой», были сделаны выводы о том, что основной структурной категорией сотрудников, работающих в компании, являются рабочие. Возрастной диапазон преимущественно числа сотрудников водит в промежуток от 31 до 50 лет, что свидетельствует о том, что персонал имеет опыт работы, но было бы полезно для компании привлекать более молодых сотрудников со свежими современными подходами к работе.

По итогам анализа, наблюдается сокращение числа сотрудников стабильно работающих в компании и рост текучести кадров. Эта проблема имеет существенное значение для экономической стабильности и развития предприятия.

Также было выявлено, что в АО «Мурманскпромстрой» процедура аттестации персонала была введена в 2012 году. Существует определенный порядок проведения данной процедуры, но необходимы доработки, поскольку нет четкого плана действий, следующих за прохождением аттестации, соответственно присутствует эмоциональное напряжение в коллективе перед этой процедурой. Сотрудники не имеют представления о конкретных последствиях прохождения процедуры аттестации, как с положительным результатом, так и с отрицательным. Т. е. на данный момент все поощрения или их отсутствие производятся только на усмотрение руководства без каких-либо документальных гарантий для работников.

Такой подход создает атмосферу напряженности и эмоциональной нестабильности в коллективе.

Отсутствие иных оценочных процедур в компании не позволяет получать комплексное и всестороннее представление о сотрудниках и недостатках их профессиональной деятельности. Вследствие этого, был разработан перечень мер по совершенствованию организации оценки персонала в АО «Мурманскпромстрой»:

- разработать и внедрить процедуры оценки персонала на предприятии: на этапе трудоустройства метод анкетирования и «интервью по компетенциям», в процессе трудовой деятельности — метод «360 градусов» и метод «деловых игр»;

- использовать методы оценки для следующих структурных подразделений: бухгалтерия, отдел снабжения;

- составить подробный план действий, следующих за успешным прохождением аттестации, включающим все возможные поощрения и перспективы развития сотрудника;

- обучить работников, принимающих непосредственное участие в подготовке и проведении процедур оценки, чтобы они имели необходимый уровень знаний и навыков для достоверного и эффективного проведения оценочных процедур;

- организовать обратную связь с сотрудниками посредством официального сайта, информационных стендов и разработки внутреннего корпоративного чата для общения сотрудников;

- автоматизировать систему управления персоналом посредством использования специализированной программы АСУПП «КАДРЫ» с целью упрощения работы сотрудников кадровой службы и систематизации получаемых данных о персонале;

- соблюдать основные психологические правила аттестации для снижения эмоционального напряжения сотрудников.

Произведенный расчет эффективности от внедрения предлагаемых оценочных процедур позволил выявить, что компания сможет получить реальный экономический эффект, если будет следовать выдвинутым рекомендациям. К тому же, снизится коэффициент текучести кадров, персонал будет заинтересован в работе именно в данной компании, будет развиваться и приносить пользу предприятию.

Совершенствование системы оценки персонала позволило бы АО «Мурманскпромстрой»:

- определить эффективность трудовой деятельности персонала, соответствие уровня знаний и навыков сотрудников установленным требованиям;

- выявить профессиональный и личностный потенциал развития сотрудников;

- совершенствовать деятельность компании по подбору персонала;
- сформировать кадровый резерв и выявить эффективные направления внутри организационной ротации персонала;
- определить потребность в повышении квалификации сотрудников компании и разработать программы профессионального развития персонала;
- установить высокие стандарты качества и стимулировать работников к повышению квалификации;
- развивать корпоративную культуру;
- сформировать у сотрудников четкое понимание поставленных задач и критериев эффективности трудовой деятельности персонала компании.

Применив на практике предложенные рекомендации, АО «Мурманскпромстрой» получит возможность лучше узнать своих сотрудников, эффективнее мотивировать их профессиональное и личностное развитие, на основании чего сможет повысить эффективность деятельности предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1   Алехина И. Морально-этические аспекты управления: практические рекомендации. М. : Дело, 2007. С.7–8.
- 2   Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 391 с.
- 3   Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования. – М. : Информ-Знание, 2004. – 300 с.
- 4   Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии. – М. : «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 286 с.
- 5   Бирли Оценка 360 градусов. Стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров / Бирли, Козуб Уильям; , Татьяна. - М.: Эксмо, 2017. - 336 с.
- 6   Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.
- 7   Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Постановка цели, этические критерии, интервью: подготовка и проведение. СПб. : Питер, 2008. С. 189.
- 8   Борщук О.А. Человеческий капитал: способы, формы, направления защиты : сб. материалов IV Международной научно-практической конференции «Российский рынок труда: новации, проблемы, перспективы развития». Пенза, 2007. С. 14–17.
- 9   Булатов А. Методика расчета и оценки профессиональной готовности кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 1. - С. 78 - 84.
- 10  Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / – М. : ПРОСПЕКТ, 2013. – 688 с.
- 11  Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Градиент Альфа. - 2014.
- 12  Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 с.
- 13  Доронина И.В., Меньшова В.Н. / Оценка в управлении персоналом : учеб. пособие; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2016. – 168 с.
- 14  Дюжева М.Б., Роговская Н.И. Особенности формирования кадрового резерва // Наука о человеке: гуманитарные исследования. - 2016. - № 1. - С. 220 - 225.
- 15  Жижерина Ю. Управленческий резерв для рабочего персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 9. - С. 18 - 25.
- 16  Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухаерв С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М. : Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. 2015. 232с.
- 17  Зайцева Ю.Н. Аттестация персонала: лекарство от всех болезней или повод для увольнения? // Управление развитием персонала. 2015. №2. С. 140-155.
- 18  Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 129 с.
- 19  Иванова, Светлана Искусство подбора персонала. Нестандартные подходы к оценке кандидатов/ Светлана Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 502 с.
- 20  Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА – М, 2010. – 694 с.
- 21  Корнийчук, Г.А. Прием и увольнение работников: Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала: Практическое руководство: С учетом последних изменений в Трудовом кодексе РФ / Г.А. Корнийчук, С.В. Козинцева. - М.: Омега-Л, 2013. - 189 с.
- 22  Купер, Доминик Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки / Доминик Купер , Иван Т. Робертсон, Гордон Тинлайн. - М.: Вершина, 2017. - 336 с.
- 23  Кязимов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала; МИК - Москва, 2013. - 240 с.



- 24 Лешягин М.А. Модель эффективного отбора управленческих работников в кадровый резерв // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 3. - С. 133 - 138.
- 25 Максимцева И.А., Горелова Н.А. // Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 526 с.
- 26 Маслова В.М. / Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата – 2-3 изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 492 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
- 27 Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. / Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 378 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс.
- 28 Миляева Л.Г. Оценка и стимулирование персонала организации в условиях инновационной среды. Монография / Л.Г. Миляева, С.А. Фомина; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2008. – 156с.
- 29 Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом : теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2013. – 72 с.
- 30 Неплюева А. ASSESSMENTCENTER: технология оценки и развития персонала // Справочник кадровика. 2015. №1. С. 90-92.
- 31 Овчинников В. Ф. Эффективность аттестации персонала торгового предприятия // Менеджмент: теория и практика. - 2014. № 1/2.
- 32 Осин А.А. Оценка и аттестация персонала // Вестник МГТУ «Станкин». 2015. №1(19). С. 115-118.
- 33 Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М. : Прогресс, 2015. 423 с.
- 34 Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационно-социальная психология. СПб. : Речь, 2000. С. 302.
- 35 Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. - М.: ЛКИ, 2015. - 422 с.
- 36 Свирина И. Аттестация как механизм уровня оценки и уровня квалификации персонала // Человеческие ресурсы России. - 2014. № 10.
- 37 Скрипкина И.И. Аттестация как форма оценки персонала // альманах современной науки и образования. 2015. №5 (72). Стр 157–159.
- 38 Уорд П. Метод 360 градусов: пер. с англ. П. Уорд. М. : НИРРО Publishing, 2006. 352 с.
- 39 Фартвенглер Д. Аттестация персонала. 10-минутный тренинг для менеджера / [Пер. с англ. И. Татариновой]. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2014.
- 40 Федоров А.В., Самарин С.В. и др. Методика подготовки и проведения аттестации, мотивирующей персонал к повышению эффективности производства // Горный информационно – аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2016. №10. С. 4 – 37.
- 41 Фокин К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика. - М.: Инфра-М, 2014. - 278 с.
- 42 Якутова И.В. Периодическая аттестация персонала как инструмен эффективности кадровой службы на коммерческом предприятии- М.: Интел-синтез, 2013.
- 43 Выявление и оценка резервов роста производительности труда на промышленных предприятиях (в объединениях). Методические рекомендации. - М.: Экономика, 2017. - 123 с.
- 44 Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов / ред. В.Х. Педро. - М.: Экономика, 2015. - 563 с.
- 45 Устав АО «Мурманскпромстрой»
- 46 Учетная политика АО «Мурманскпромстрой»

47 Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах за период 2014-2016 гг.

48 Аттестовать нельзя оценивать... URL: <https://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=000083> (дата обращения: 22.11.2017).

49 Внутренние коммуникации в компании: общий язык для рабочего пространства. URL: <https://www.kp.ru/guide/vnutrennie-kommunikatsii-v-kompanii.html> (дата обращения: 10.04.2018).

50 Как грамотно провести интервью по компетенциям? URL: <http://znaydelo.ru/personal/trudoustroystvo/intervyu-po-kompetencyam.html> (дата обращения: 10.04.2018).

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1.ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АО  
«МУРМАНСКПРОМСТРОЙ»**



Рисунок 1 — Организационная структура АО «Мурманскпромстрой»

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. АНКЕТА «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ОЦЕНОЧНОЙ СИСТЕМЫ ПЕРСОНАЛА»

### Анкета

Здравствуйте! Я студентка экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета. В рамках производственной практики я провожу опрос на тему удовлетворенности сотрудников АО «Мурманскпромстрой» организацией оценочной системы персонала. Сопоставление ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об эффективности проведения оценочных процедур на предприятии. (инженер производственно-договорного отдела)

#### Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы.

1. Оцените по десятибалльной шкале, насколько важно для Вас (1 — совсем не важно, 10 — очень важно):

1	Знать перспективы развития компании	8
2	Получать информацию о том, что происходит в компании	9
3	Иметь возможность открыто обсуждать проблемы с руководителем	8
4	Иметь возможность вносить предложения о нововведениях	10

2. Определите, пожалуйста, степень справедливости утверждений по шкале от 1 до 10 (1— абсолютно не согласен, 10 — полностью согласен):

а)	Я знаю цели компании	8
б)	Я четко представляю круг моих должностных обязанностей	8
в)	Передо мной ставят конкретные задачи	7
г)	С моим мнением считаются	6
д)	Моя инициатива поощряется	5
е)	Руководитель всегда готов напрямую обсуждать возникшие проблемы	7

ж)	Все обязательства передо мной компания выполняет своевременно	9
з)	Обо всех новшествах в компании я всегда узнаю заранее	5
и)	Меня устраивает атмосфера в коллективе	6
к)	Я считаю, что информация о компании для меня доступна	8
л)	Процедура аттестации для меня важна	6
м)	Я с удовольствием провожу свободное время с коллегами	3

3. Оцените по десятибалльной шкале, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (1 — совсем не удовлетворяют, 10 — полностью удовлетворяют):

1	Размер заработной платы	7
2	Порядок начисления заработной платы и премий	7
3	Разнообразие работы	6
4	Возможность проявлять творческий подход для решения поставленных задач	4
5	Отношения с непосредственным руководителем	8
6	Отношения с коллегами	8
7	Возможность карьерного роста	7
8	Возможность постоянного развития и обучения	9
9	Сложность выполняемых заданий	8

4. Назовите 3 наиболее эффективных способа, применяемых для наказаний за допущенные в работе ошибки: **лишение премии, выговор, увольнение.**

5. Как компания стимулирует сотрудников выдвигать предложения по улучшению работы предприятия? **Никак**

6. Назовите, по Вашему мнению, основную проблему, стоящую перед компанией на сегодняшний день: **отсутствие обратной связи с руководством, напряженная атмосфера в коллективе.**

7. Для меня было бы важным поощрение за особые достижения в виде (1 — совсем не важно, 10 — очень важно):

1	Премии	10
2	Продвижения по служебной лестнице	10
3	Признание окружающих	10
4	Корпоративный отдых	7
5	Повышение квалификации	10
6	Размещение на доске почета	8
7	Другой вариант	-

8. На чем, по Вашему мнению, основываются успехи компании? **На хороших специалистах**

9. В чем основная причина неудач? **Низкий уровень мотивации персонала, как следствие, снижение производительности труда.**

10. Насколько Вы в данный момент испытываете беспокойство, связанное с перспективой потерять работу? (1 — совсем не испытываю, 10 — очень беспокоюсь):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Как часто Вы хотели бы видеть изменения условий работы?

Всегда	Почти всегда	<b>Время от времени</b>	Почти никогда	Никогда
--------	--------------	-------------------------	---------------	---------

12. Что Вас не устраивает во взаимоотношении с другими подразделениями компании? **Все устраивает**

13. Насколько Вас удовлетворяет процесс проведения аттестации в компании? (1 — совсем не устраивает, 10 — полностью устраивает):

1	Подготовка к процедуре аттестации	3
---	-----------------------------------	---

2	Продолжительность беседы с аттестационной комиссией	5
3	Наличие обратной связи с руководством	6
4	Психологическое напряжение в коллективе во время проведения аттестации	2
5	Продолжительность обработки результатов	3
6	Справедливость принимаемых решений	6
7	Система поощрений	5
8	Обоснованность наказаний в случае неудовлетворительного результата по итогам аттестации	6
9	Прозрачность и понятность процедуры аттестации	5

14. Компания привлекательна для Вас тем, что: **есть перспективы развития в профессии.**

15. Хотели бы Вы, чтобы в компании проводились дополнительные оценочные процедуры?

Да, это позволило бы всесторонне оценивать сотрудников	<b>Возможно, это пошло бы на пользу компании и сотрудникам</b>	Не думаю, что это необходимо	Это может повлечь дополнительную напряженность в коллективе
--	--	------------------------------	---

16. Опишите проблемы, которые не были учтены в анкете, но представляют для Вас важность: **отсутствие корпоративного направления, хотелось бы взаимодействовать со всеми сотрудниками, развивать общественные связи.**

**Спасибо, что приняли участие в опросе!**

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3. АНКЕТА «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ОЦЕНОЧНОЙ СИСТЕМЫ ПЕРСОНАЛА»

#### Анкета

Здравствуйте! Я студентка экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета. В рамках производственной практики я провожу опрос на тему удовлетворенности сотрудников АО «Мурманскпромстрой» организацией оценочной системы персонала. Сопоставление ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об эффективности проведения оценочных процедур на предприятии. (бухгалтер)

#### Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы.

1. Оцените по десятибалльной шкале, насколько важно для Вас (1 — совсем не важно, 10 — очень важно):

1	Знать перспективы развития компании	10
2	Получать информацию о том, что происходит в компании	9
3	Иметь возможность открыто обсуждать проблемы с руководителем	10
4	Иметь возможность вносить предложения о нововведениях	10

2. Определите, пожалуйста, степень справедливости утверждений по шкале от 1 до 10 (1 — абсолютно не согласен, 10 — полностью согласен):

а)	Я знаю цели компании	10
б)	Я четко представляю круг моих должностных обязанностей	10
в)	Передо мной ставят конкретные задачи	9
г)	С моим мнением считаются	9
д)	Моя инициатива поощряется	8
е)	Руководитель всегда готов напрямую обсуждать возникшие проблемы	9
ж)	Все обязательства передо мной компания выполняет своевременно	10



з)	Обо всех новшествах в компании я всегда узнаю заранее	8
и)	Меня устраивает атмосфера в коллективе	8
к)	Я считаю, что информация о компании для меня доступна	8
л)	Процедура аттестации для меня важна	9
м)	Я с удовольствием провожу свободное время с коллегами	5

3. Оцените по десятибалльной шкале, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (1 — совсем не удовлетворяют, 10 — полностью удовлетворяют):

1	Размер заработной платы	9
2	Порядок начисления заработной платы и премий	10
3	Разнообразие работы	9
4	Возможность проявлять творческий подход для решения поставленных задач	7
5	Отношения с непосредственным руководителем	8
6	Отношения с коллегами	8
7	Возможность карьерного роста	9
8	Возможность постоянного развития и обучения	10
9	Сложность выполняемых заданий	8

4. Назовите 3 наиболее эффективных способа, применяемых для наказаний за допущенные в работе ошибки: **за существенные ошибки сотрудник может быть уволен, в остальных случаях – беседа с начальником.**

5. Как компания стимулирует сотрудников выдвигать предложения по улучшению работы предприятия? **Проводятся тренинги и семинары на тему «Компания будущего»; презентации для самых интересных предложений**

6. Назовите, по Вашему мнению, основную проблему, стоящую перед компанией на сегодняшний день: **снижение экономических показателей, прибыли**

7. Для меня было бы важным поощрение за особые достижения в виде (1 — совсем не важно, 10 — очень важно):

1	Премии	10
2	Продвижения по служебной лестнице	9
3	Признание окружающих	8
4	Корпоративный отдых	8
5	Повышение квалификации	9
6	Размещение на доске почета	9
7	Другой вариант	-

8. На чем, по Вашему мнению, основываются успехи компании? **Заработанное доверие, качественная работа**

9. В чем основная причина неудач? **Мало внимания уделяется межличностным отношениям, поэтому присутствует напряженность в коллективе**

10. Насколько Вы в данный момент испытываете беспокойство, связанное с перспективой потерять работу? (1 — совсем не испытываю, 10 — очень беспокоюсь):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Как часто Вы хотели бы видеть изменения условий работы?

Всегда	Почти всегда	<b>Время от времени</b>	Почти никогда	Никогда
--------	--------------	-------------------------	---------------	---------

12. Что Вас не устраивает во взаимоотношении с другими подразделениями компании? **Плохо налажены корпоративные связи**

13. Насколько Вас удовлетворяет процесс проведения аттестации в компании? (1 — совсем не устраивает, 10 — полностью устраивает):

1	Подготовка к процедуре аттестации	5
2	Продолжительность беседы с аттестационной комиссией	6
3	Наличие обратной связи с руководством	6
4	Психологическое напряжение в коллективе во время проведения аттестации	4

5	Продолжительность обработки результатов	7
6	Справедливость принимаемых решений	7
7	Система поощрений	6
8	Обоснованность наказаний в случае неудовлетворительного результата по итогам аттестации	5
9	Прозрачность и понятность процедуры аттестации	4

14. Компания привлекательна для Вас тем, что: **стабильная, перспективная, интересная**

15. Хотели бы Вы, чтобы в компании проводились дополнительные оценочные процедуры?

<b>Да, это позволило бы всесторонне оценивать сотрудников</b>	Возможно, это пошло бы на пользу компании и сотрудникам	Не думаю, что это необходимо	Это может повлечь дополнительную напряженность в коллективе
---	---	------------------------------	---

16. Опишите проблемы, которые не были учтены в анкете, но представляют для Вас важность: **обновление программного обеспечения отдела**

**Спасибо, что приняли участие в опросе!**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. АНКЕТА «ОЦЕНКА И МОТИВАЦИЯ»

### Анкета

Здравствуйте! Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов. (старший экономист)

1. Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 5, какие, по Вашему мнению, качества наиболее важны для сотрудников компании (где 1 – наименее важно, 5 –наиболее важно)

Честность, порядочность	5
Ответственность	4
Умение работать в команде	3
Коммуникабельность	1
Способность принятия решений	2

2. Считаете ли Вы необходимым внедрение дополнительных оценочных процедур персонала (метод «360 градусов», метод «деловых игр», «интервью по компетенциям»)?

**Скорее, да**

3.Как бы Вы оценили по шкале от 1 до 5, Ваши собственные навыки (1-плохо, 2-слабо, 3-удовлетворительно, 4-хорошо, 5-отлично):

1	Профессиональные знания, навыки и умения	4
2	Качество выполняемой работы	4
3	Надежность в работе	5
4	Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации	4
5	Умение создавать в коллективе нормальный психологический климат	3
6	Работоспособность	5
7	Умение работать в команде	4
8	Дисциплинированность и организованность	4
9	Инициативность: инициирует решение проблем, предлагает несколько вариантов решения, проявляет инициативу в разработке и внедрении нового	3
10	Умение ладить с коллегами, неконфликтность	4
11	Коммуникативные навыки: открыт для общения, умеет доступно, понятно, логично изложить свою точку зрения, способен найти контакт с любым сотрудником	4

4.Насколько Вы заинтересованы в получении оценки своей работы?

<b>Очень заинтересован</b>	Отчасти заинтересован	Практически не заинтересован	Совсем не заинтересован
----------------------------	-----------------------	------------------------------	-------------------------

5.Отметьте, какие условия труда наиболее значимы для Вас?

1	Стабильность, без угрозы увольнения	+
2	Справедливая оценка работы	+
3	Возможность постоянно развиваться в профессии	+
4	Возможность видеть результаты своего труда	+
5	Перспективы карьерного роста	
6	Достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем компании	
7	Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества	
8	Достойная заработная плата	+
9	Режим работы	+

6. Согласны ли вы, что система мотивации, существующая в компании, является эффективной?

Да	Скорее, да	<b>Не знаю</b>	Скорее, нет	Нет
----	------------	----------------	-------------	-----

7. Насколько Вы довольны своим положением в компании?

Очень доволен/ довольна	<b>Скорее, доволен/ довольна</b>	Не могу сказать	Скорее, недоволен/ недовольна	Совсем недоволен/ недовольна
----------------------------	--	-----------------	-------------------------------------	------------------------------------

8. Что в настоящее время мотивирует Вас к работе?

**Мне нравится моя работа, и я хочу достичь высокого профессионального уровня**

9. Что могло бы повысить Вашу мотивацию и производительность труда?

**Более высокая заработная плата и поддержка развития со стороны руководства.**

**Спасибо за участие в опросе!**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. АНКЕТА «ОЦЕНКА И МОТИВАЦИЯ»

### Анкета

**Здравствуйте! Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов. (начальник цеха)**

1.Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 5, какие, по Вашему мнению, качества наиболее важны для сотрудников компании (где 1 – наименее важно, 5 –наиболее важно)

Честность, порядочность	3
Ответственность	5
Умение работать в команде	4
Коммуникабельность	1
Способность принятия решений	2

3. Считаете ли Вы необходимым внедрение дополнительных оценочных процедур персонала (метод «360 градусов», метод «деловых игр», «интервью по компетенциям»)?

**Нет**

3.Как бы Вы оценили по шкале от 1 до 5, Ваши собственные навыки (1-плохо, 2-слабо, 3-удовлетворительно, 4-хорошо, 5-отлично):

1	Профессиональные знания, навыки и умения	5
2	Качество выполняемой работы	5
3	Надежность в работе	5
4	Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации	4
5	Умение создавать в коллективе нормальный психологический климат	4
6	Работоспособность	5
7	Умение работать в команде	5
8	Дисциплинированность и организованность	5
9	Инициативность: инициирует решение проблем, предлагает несколько вариантов решения, проявляет инициативу в разработке и внедрении нового	4
10	Умение ладить с коллегами, неконфликтность	5
11	Коммуникативные навыки: открыт для общения, умеет доступно, понятно, логично изложить свою точку зрения, способен найти контакт с любым сотрудником	5

4.Насколько Вы заинтересованы в получении оценки своей работы?

Очень заинтересован	<b>Отчасти заинтересован</b>	Практически не заинтересован	Совсем не заинтересован	Очень заинтересован
------------------------	----------------------------------	---------------------------------	----------------------------	------------------------

5.Отметьте, какие условия труда наиболее значимы для Вас?

1	Стабильность, без угрозы увольнения	+
2	Справедливая оценка работы	
3	Возможность постоянно развиваться в профессии	+

4	Возможность видеть результаты своего труда	
5	Перспективы карьерного роста	+
6	Достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем компании	
7	Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества	
8	Достойная заработная плата	+
9	Режим работы	

6. Согласны ли вы, что система мотивации, существующая в компании, является эффективной?

Да	Скорее, да	<b>Не знаю</b>	Скорее, нет	Нет
----	------------	----------------	-------------	-----

7. Насколько Вы довольны своим положением в компании?

Очень доволен/ довольна	<b>Скорее, доволен/ довольна</b>	Не могу сказать	Скорее, недоволен/ недовольна	Совсем недоволен/ недовольна
----------------------------	--	-----------------	-------------------------------------	------------------------------------

8. Что в настоящее время мотивирует Вас к работе?

**Достойная заработная плата**

9. Что могло бы повысить Вашу мотивацию и производительность труда?

**Ежемесячные премии, доска почета**

**Спасибо за участие в опросе!**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ПРОЕКТ ПОЛОЖЕНИЯ ОБ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА**

УТВЕРЖДАЮ

г. №

г.

**Проект Положения об оценке персонала****Раздел 1.****ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ****1.1. Назначение Положения**

Настоящее Положение разработано в соответствии с требованиями действующего законодательства и действует в рамках комплексной системы управления персоналом. Положение определяет порядок, принципы и критерии оценки персонала в целях обеспечения соответствия профессионального, образовательного и личностного уровня сотрудников производственным задачам исоциально-экономической миссии, реализуемым Компанией АО «Мурманскпромстрой» (далее – Компания).

Действие настоящего Положения распространяется на все структурные подразделения Компании.

**1.2. Принципы, руководствуясь которыми составляются локальные документы по оценке сотрудников**

Порядок проведения оценки, устанавливаемый настоящим Положением, может быть изменен в случае изменения политики управления персоналом Компании и требований ккомпетенциям и результативности труда персонала.

Решением органов управления Компании могут быть внесены изменения в порядок проведения оценки на основании решения руководства Компании.

Оценка персонала Компании представляет собой подведение итогов работы сотрудника, заключающееся в комплексной оценке его деловых качеств и результатов труда за определенный период времени.

Внеплановая оценка проводится по требованию руководителя Компании, представлению начальника структурного подразделения или личному заявлению сотрудника в случае существенных изменений условий его труда. Внеочередная оценка может быть назначена в случае наличия значительного количества нарушений в работе конкретного сотрудника или подразделения Компании.

Текущая оценка результатов труда персонала Компании заключается в периодической (квартал, полугодие, год) оценке результатов выполнения сотрудником целей/задач бизнес-плана и определении соответствия его квалификации, профессиональных навыков и личностных качеств требованиям



Должностной Инструкции, внутренним регламентам и Положению о структурном подразделении.

### **1.3. Основные понятия и определения, использованные в настоящем Положении**

**Оценка персонала** – система периодической (регулярной) оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы (за месяц, квартал, год) в соответствии с целями (стандартами) и задачами (результатами) деятельности, установленными для должности.

**Показатели результативности** – представляют собой единицу измерения, связанную ключевым фактором успеха и стратегической целью, с помощью которой оценивается работа процессов: это стандарт, позволяющий количественно оценить степень достижения стратегической цели. Благодаря показателям результативности организационное видение и цели становятся измеримыми. Целевое значение показателя отражает конкретное значение, которое нужно достичь.

**Параметр оценки** – определенная величина или показатель, характеризующие то или иное свойство системы, состояние, либо режим работы организации.

**Профессиональная компетентность** – это интегрированная характеристика деловых или личностных качеств работника, отражающая уровень специализированных знаний, умений и опыта, достаточных для достижения цели, а также его творческий потенциал, дающий возможность ставить и решать необходимые задачи. В соответствии с характером деятельности работника и особенностями его трудового процесса выделяются следующие виды профессиональной компетентности:

– функциональная (профессиональная, специальная) компетентность. Профессиональные знания, навыки, образование, деловую надежность способность успешно и безошибочно осуществлять свою должностную деятельность и проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие;

– интеллектуальная компетентность. Способности к аналитическому мышлению, логике, анализу и синтезу, построению гипотез, владение способами личностного самовыражения и саморазвития, способность к научным обоснованиям и творческому решению проблем;

– ситуативная компетентность. Адаптационная способность действовать в соответствии с ситуацией, выбирая из множества способов поведения наиболее эффективный в данных ситуационных условиях производства;

– социальная компетентность. Наличие коммуникативных навыков и способностей к бесконфликтному общению, умение сотрудничать, поддерживать добрые отношения с людьми, оказывать социальную и психологическую помощь, эффективно взаимодействовать в команде, демонстрировать гибкость и искусство влияния, осуществлять неформальное лидерство.

**Выдвижение кадров** – процедура выбора работника, работающего в данном трудовом коллективе, на новую, более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств, требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

**Индивидуальная компетентность** – характеризует владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, умение рационально организовать свой труд без перегрузок времени и сил.

**Работник организации** – это особый фактор производства, который в силу того, что речь идет о людях, которыми нельзя манипулировать как неодушевленными предметами, нельзя приравнять к другим факторам. Отношения людей в процессе работы несут себе не только проблемы быденной жизни, но и набор проецируемых на нее (работу) стремлений и ожиданий, преломленных через проблематику личного самоопределения.

**Руководитель** – работники, занимающие должности руководителей организаций, структурных подразделений и их заместители. Они наделены полномочиями принимать управленческие решения, осуществлять организацию их выполнения.

**Результат** – это продукт деятельности (работы), воплощающий себе ранее поставленные цели. Результаты могут быть материальные (продукция, изделия) и нематериальные (информационные документы, социальный эффект), прямые и косвенные, промежуточные и окончательные.

**Результативность труда** – это мера эффективности труда, характеризующаяся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности степенью приближения к ней. Результативность труда определяется с помощью показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда. Таким образом, результат труда выступает как итог целенаправленной трудовой деятельности отдельного работника.

**Результативность труда руководителей** – мера эффективности труда, характеризующаяся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности или степенью приближения к ней. Определяется значениями показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда.

## Раздел 2.

### **ПРИНЦИПАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР**

#### **2.1. Цели оценки эффективности персонала компании**

Оценка персонала Компании проводится с целью повышения эффективности системы управления персоналом; повышения ответственности и исполнительской дисциплины; повышения качества выполняемых работниками и руководителями работ. Оценка проводится по следующим направлениям:

- оценка результатов труда сотрудников;
- оценка профессиональных и личностных качеств сотрудника;
- определение служебного соответствия сотрудника занимаемой должности;
- определение необходимости повышения квалификации или переподготовки;
- определение соответствия результатов труда и заработной платы;
- планирование карьеры сотрудников;
- определение возможности включения сотрудника в состав резерва на выдвижение.

Дополнительными задачами оценки являются:

- проверка совместимости работника с коллективом;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе.

## **2.2. Порядок текущей оценки результатов труда сотрудников**

Текущая оценка результатов труда персонала Компании проводится ежеквартально по следующим критериям:

- степень выполнения целей/задач Бизнес-плана;
- выполнение функциональных обязанностей, закрепленных Должностной инструкцией;
- соответствие требованиям внутренних регламентов Компании;
- степень соответствия результатов труда и заработной платы.

Оценка проводится в присутствии работника и руководителя структурного подразделения, в котором работает сотрудник, проходящий оценку. Оценочная комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает руководителя подразделения о проделанной работе и перспективах развития подразделения.

Обсуждение профессиональных, деловых и личностных качеств оцениваемого сотрудника, результатов его профессиональной деятельности должно проходить в обстановке объективности, требовательности и доброжелательности, исходя из его профессиональных знаний и навыков, стажа работы, сведений о повышении квалификации и переподготовке, а также организаторских и управленческих способностей.

Оценка результатов деятельности каждого работника основывается на определении его вклада в решение поставленных перед соответствующим структурным подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности, выявленных факторов нарушения трудовой дисциплины и пр.

Оценка проводится по результатам тестирования сотрудников, собеседования со специалистами-психологами, наблюдения руководителей за поведением подчиненных и отчетах об эффективности их труда, другими формами оценки профессионального уровня сотрудника.

## Раздел 3.

**ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА****3.1. Порядок формирования оценочной комиссии**

Для оценки персонала Компании Приказом Руководителя создается Комиссия по оценке персонала (оценочная комиссия), в состав которой включается не менее 5 человек:

- председатель – Руководитель,
- ответственный секретарь комиссии;
- члены комиссии;
- Начальник отдела кадров;
- руководители структурных подразделений высшего уровня Компании.

**3.2. Порядок проведения оценки сотрудников непосредственным руководителем**

В целях объективной оценки сотрудников руководители всех уровней осуществляют постоянный учет результатов труда своих подчиненных, оценивают их профессиональные и личностные компетенции.

В начале каждого квартала руководитель ставит перед своим подчиненным персональные цели/задачи, вытекающие из общих задач Бизнес-плана подразделения, износит их в оценочную форму. Сотрудник расписывается в оценочной форме, принимая данные цели/задачи к исполнению на текущий квартал.

По истечении квартала руководитель оценивает результаты труда сотрудника, делает соответствующие отметки в оценочной форме и вносит выводы в лист итоговой оценки сотрудника.

**3.3. Порядок проведения обратной связи**

За неделю до проведения оценки сотрудник знакомится с листом оценки, составленным его непосредственным руководителем по результатам профессионального тестирования, оценочного интервью и оценки эффективности его труда за оценочный период.

Оцениваемый сотрудник имеет право представить в комиссию по оценке материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты оценки. По итогам оценки:

- сотрудникам предоставляется развернутая и обоснованная информация о требованиях, предъявляемых подразделением к занимаемой ими должности, их соответствии этим требованиям;
- формируются индивидуальные и групповые планы обучения и развития, рекомендации по саморазвитию;
- принимается решение о целесообразности вертикальных или горизонтальных кадровых перемещений сотрудника, или включения его в кадровый резерв для обучения и дальнейшего продвижения на более высокие должности;

– назначается иной размер заработной платы сотрудников в рамках установленного диапазона оплаты для данной должности.

После ознакомления сотрудника с результатами квартальной оценки оценочная форма направляется в подразделение по работе с персоналом для учета и реализации представлений руководителя.

### **3.4. Порядок принятия решений по итогам оценки**

Оценочная комиссия принимает решение открытым голосованием простым большинством голосов в отсутствие оцениваемого сотрудника. При равенстве голосов руководитель структурного подразделения обладает правом решающего голоса. По окончании процедуры оценки, комиссия дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций оценочной комиссии (обязательно указывается, каких именно);
- не соответствует занимаемой должности.

Основными критериями при определении соответствия занимаемой должности могут быть следующие характеристики:

- результаты работы, достигнутые сотрудником при исполнении своих должностных обязанностей;
- результаты работы - количественные и качественные показатели эффективности выполнения всех направлений деятельности, функциональных и административных задач;
- уровень развития индивидуальной, профессиональной и методической компетентности работника;
- уровень развития профессионально важных качеств личности.

## Раздел 4.

### **ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ О РЕЗУЛЬТАТАХ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

#### **4.1. Форма отчета руководителя о результатах проведенной оценки**

Непосредственный руководитель подразделения дает характеристику на оцениваемого сотрудника (заполняет оценочный лист). Оценочный лист содержит краткую оценку профессиональных и личностных качеств оцениваемого сотрудника, а также оценку результатов труда за период между оценочными процедурами (квартал, год), информацию о значимых вкладах в работу подразделения или значительных упущениях в работе.

#### **4.2. Правила комментирования и внесения предложений и рекомендаций в лист оценки**

По результатам оценки комиссия дает конкретные рекомендации в отношении сотрудников, которые фиксируются в форме отчета об оценке и формулируются следующим образом:

- рекомендуем направить сотрудника на дополнительное обучение или стажировку (по результатам профессионального тестирования отмечен высокий потенциал при недостатке теоретической подготовки; необходимость повышения уровня знаний в смежных областях);

- включить сотрудника в состав кадрового резерва на выдвижение (выявлены лидерские качества, высокая квалификация, стремление к профессиональному и должностному росту, несоответствие масштаба функций на занимаемой должности реальному потенциалу сотрудника);

- повысить в должности (выявлены лидерские качества, высокая квалификация, стремление к профессиональному и должностному росту, несоответствие масштаба функций на занимаемой должности реальному потенциалу сотрудника при наличии вакантной руководящей должности);

- повысить должностной оклад без должностных передвижений (отмечено существенное улучшение текущих результатов; значимый вклад в решение задач подразделения, достойный подобной формы поощрения);

- рекомендуем горизонтальное перемещение без изменений в должностном окладе на аналогичную должность в другом подразделении (при наиболее полном соответствии профессиональных или личностных качеств требованиям другой должности);

- сотрудник полностью соответствует занимаемой должности без выявленных характеристик к продвижению;

- исключить сотрудника из состава резерва на выдвижение (отмечено ухудшение результатов подготовки сотрудника в составе резерва кадров; нежелание готовиться к замещению руководящей должности; неспособность сотрудника к руководящей работе и освоению необходимого объема знаний);

- понижение в должности (определено несоответствие занимаемой должности и рекомендованы пути для исправления ситуации).

### **4.3. Порядок предоставления отчетных документов в отдел кадров**

Подразделение, отвечающее за работу с персоналом во главе с Начальником отдела кадров, разрабатывает, согласовывает и утверждает в установленном порядке следующие документы:

- распорядительные (план-график оценки персонала, приказ оповедении оценки, приказ о создании Комиссии по оценке персонала, порядок организации и проведения оценки);

- методические (рекомендации руководителям подразделений по подготовке оценки, заполнению оценочных листов, формулировке характеристики сотрудника).

Результаты оценки (решения и рекомендации) заносятся в соответствующий раздел оценочного листа, который подписывается всеми членами комиссии, принимавшими участие в оценке. Результаты оценки сообщаются сотруднику сразу после вынесения комиссией решения. Оценочный лист, характеристика на сотрудника, а также иные материалы,

представленные для проведения процедуры оценки, хранятся в его личном деле.

По итогам оценки в срок, не более двух месяцев со дня ее проведения, принимаются соответствующие решения, которые оформляются в виде приказов и распоряжений в установленном порядке.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7. БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС АО «Мурманскпромстрой»

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2016 г.

	Форма по ОКУД	<b>Коды</b>		
		<b>0710001</b>		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2016
Организация <u>Открытое акционерное общество "Мурманскпромстрой"</u>	по ОКПО	<b>1222607</b>		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	<b>5190400236</b>		
Вид экономической деятельности <u>Производство строительных работ</u>	по ОКВЭД	<b>45.21</b>		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Непубличное акционерное / Частная собственность</u>	по ОКОПФ / ОКФС	12267	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	<b>384</b>		
Местонахождение (адрес)				
<b>183052, Мурманская обл, Мурманск г, Прибрежная автодорога, дом № 17</b>				

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2	Основные средства	1150	41 562	38 168	39 022
	в том числе:				
	Основные средства в организации	11501	9 663	10 765	12 504
	Приобретение земельных участков	11502	1 738	1 000	-
	Строительство объектов основных средств	11503	30 161	26 403	26 518
	Приобретение объектов основных средств	11504	-	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	764	545	321
	Прочие внеоборотные активы	1190	35	78	207
	Итого по разделу I	1100	42 361	38 791	39 550
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
4	Запасы	1210	274 301	70 978	52 351
	в том числе:				
	Материалы	12101	8 516	15 838	16 734
	Выполненные этапы по незавершенным	12102	201693	-	-
	Готовая продукция	12103	30 626	19 327	26 376
	Расходы на продажу	12104	3 397	3 295	4 165
	Основное производство	12105	30 069	32 518	5 076
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 100	249	890
5	Дебиторская задолженность	1230	32 237	53 696	42 019
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	10 542	14 522	38 116
	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	1 191	33 498	802
	Расчеты по налогам и сборам	12303	432	677	664
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304	-	-	55
	Расчеты с персоналом по оплате труда	12305	-	2	-
	Расчеты с подотчетными лицами	12306	290	10	105
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	12307	395	488	510
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12308	19 387	4 499	1 767
3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	54 500
	в том числе:				
	Предоставленные займы	12401	-	-	4 500
	Депозитные счета	12402	-	-	50 000
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	72 357	32 829	54 286
	в том числе:				



	Касса организации	12501	451	96	1 120
	Касса организации (в валюте)	12502	-	-	-
	Расчетные счета	12503	71 471	32 018	44 755
	Валютные счета	12504	435	715	8 411
	Прочие оборотные активы	1260	3 268	3 023	221
	Итого по разделу II	1200	384 263	160 775	204 267
	<b>БАЛАНС</b>	1600	426 624	199 566	243 817

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	39	39	39
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	10 928	10 928	10 928
	в том числе:				
	Переоценка прочих внеоборотных активов	13401	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	3 087	3 087	3 087
	Резервный капитал	1360	10	10	10
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	57 644	51 625	49 354
	Итого по разделу III	1300	71 708	65 689	63 418
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	621	287	295
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	621	287	295
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	-	17 000	5 000
	в том числе:				
	Краткосрочные кредиты	15101	-	17 000	5 000
5.3.	Кредиторская задолженность	1520	352 850	116 590	175 104
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	69 616	83 532	6 796
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	259 662	2 261	76 845
	Расчеты по налогам и сборам	15203	6 839	12 223	9 455
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	826	1 320	850
	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	596	517	334
	Расчеты с подотчетными лицами	15206	8	31	-
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15207	15 303	16 706	17 331
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7	Оценочные обязательства	1540	1445	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	354 295	133 590	180 104
	<b>БАЛАНС</b>	1700	426 624	199 566	243 817

Руководитель



(подпись)

**Меженин Виталий Иванович**

(расшифровка подписи)

24 марта 2017 г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ АО «Мурманскпромстрой»

### Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2016 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
			0710002	
Организация <u>Открытое акционерное общество "Мурманскпромстрой"</u>			31	12
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	1222607	
Вид экономической деятельности		ИНН	5190400236	
<u>Производство строительных работ</u>		по ОКВЭД	45.21	
Организационно-правовая форма / форма собственности		по ОКОПФ / ОКФС	12267	16
<u>Непубличное акционерное</u> / <u>Частная собственность</u>		по ОКЕИ	384	
Единица измерения: в тыс. рублей				

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
	Выручка	2110	328 046	398 926
	Себестоимость продаж	2120	(296 476)	(368 416)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	31 570	30 510
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	(15 686)	(21 188)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	15 884	9 322
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	8	2 152
	Проценты к уплате	2330	(2 540)	(1 208)
	Прочие доходы	2340	7 180	8 594
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств	23401	-	-
	Доходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23402	6 860	3 600
	Курсовые разницы	23403	62	1 766
	Прочие внереализационные доходы	23404	258	3 228
	Прочие расходы	2350	(11 912)	(12 423)
	в том числе:			
	Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23501	(2 307)	(2 298)
	Расходы на услуги банков	23502	(557)	(502)
	Штрафы, пени, неустойки к уплате	23503	(113)	(29)
	Убытки прошлых лет	23504	(1)	(24)
	Курсовые разницы	23505	(140)	(2 706)
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23506	(2)	(1 143)
	Расходы по передаче товаров (работ, услуг) безвозмездно и для собственных нужд	23507	(38)	(137)
	Прочие внереализационные расходы	23508	(3 881)	(3 185)
	Прочие косвенные расходы	23509	(4 873)	(2 189)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 620	6 437
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 933)	(1 678)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(310)	(159)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(320)	8
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	219	224
	Прочее	2460	(458)	(113)
	в том числе:			
	Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства	24601	(458)	(113)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 128	4 878

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ХАРАКТЕРИСТИКА



№ 12-04-35 от 20.03 2018г.

### Характеристика

Меженина Т.В. ознакомилась с деятельностью предприятия и ее основными направлениями, такими как анализ персонала компании и основных экономических показателей, подбор и оформление новых сотрудников, выявление особенностей работы структурного подразделения компании.

В ходе преддипломной практики были выполнены следующие задания:

- Изучала организационную структуру компании;
- Проводила анализ персонала и основных экономических показателей;
- Участвовала в поиске персонала, проведении собеседований и оформлении сотрудника на работу;
- Заполняла документы и вносила данные в электронную базу;
- Разрабатывала предложения по совершенствованию деятельности подразделения;
- Работала с личными карточками сотрудников;

Все задания были выполнены в срок, с применением теоретических и практических знаний, полученных в ходе обучения в университете. Меженина Т.В. проявила себя как ответственный, старательный, организованный и обучаемый практикант.

Считаю возможным оценить работу во время прохождения практики на «отлично».

Руководитель практики

Зарецкая О.В.

Зам. генерального директора  
 АО «Мурманскпромстрой»

Николаев А.В.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 10. СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ



### «МУРМАНСКПРОМСТРОЙ» АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

СТРОИТЕЛЬСТВО • РЕКОНСТРУКЦИЯ • ПРОЕКТИРОВАНИЕ

183052, Россия, г. Мурманск, Прибрежная автодорога, д. 17 (прежний адрес: ул. Фадеев ручей, д. 7)  
телефон (8152) 52 78 05 • факс (8152) 52 34 35 • e-mail: oao@murmanskpromstroy.ru • www.murmanskpromstroy.ru

№ 12-04-39 от 28.05 2018 г.

Справка о внедрении результатов исследования, полученных студенткой 4 курса Санкт-Петербургского государственного университета специальности "Управление персоналом" Межениной Татьяны Витальевны в ее дипломной работе "Оценочные процедуры в управлении персоналом".

Настоящей справкой подтверждается, что для улучшения системы оценки персонала в АО «Мурманскпромстрой» были использованы рекомендации и предложения по внедрению оценочных процедур для повышения эффективности работы персонала АО «Мурманскпромстрой» в рамках совершенствования организации оценки персонала на предприятия, предложенные Межениной Татьяной Витальевной.

В настоящее время организация испытывает трудности в связи с отсутствием комплексной системы оценки персонала. Вследствие этого, в компании наблюдается рост текучести кадров и нестабильные взаимоотношения в коллективе. Такая несовершенная кадровая политика требует срочных мер по выводу организации из сложившейся ситуации.

В выпускной квалификационной работе Межениной Татьяны Витальевны выявлены причины сложившейся ситуации и предложены мероприятия, которые направлены на разработку и внедрение дополнительных оценочных процедур в АО «Мурманскпромстрой» и вывод организации из сложившейся ситуации.

В АО «Мурманскпромстрой» будут использованы рекомендации автора по составлению подробного плана процедуры аттестации, по организации обратной связи посредством информационного стенда и официального сайта компании, а также по разработке предложенных процедур оценки для разных категорий персонала.

Произведенный расчет эффективности от внедрения предлагаемых оценочных процедур позволил выявить, что компания сможет получить реальный экономический эффект, если будет следовать указанным рекомендациям.



Заместитель генерального директора АО «Мурманскпромстрой»

Николаев Алексей Викторович