**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 2](#_Toc520726821)

[Глава 1. Теоретические и методологические основы оценки персонала 4](#_Toc520726822)

[1.1. Сущность и роль оценки персонала в управлении предприятием 4](#_Toc520726823)

[1.2. Современные методы оценки персонала организации 7](#_Toc520726824)

[1.3. Психологические аспекты оценки персонала 12](#_Toc520726825)

[Глава 2. Анализ эффективности системы оценки персонала в «Трейд-Ком+» 14](#_Toc520726826)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 14](#_Toc520726827)

[2.2 Анализ действующей системы оценки сотрудников организации 20](#_Toc520726828)

[Глава 3. Совершенствование системы оценки персонала «Трейд-Ком+» 29](#_Toc520726829)

[3.1 Разработка новой системы оценки по улучшению оценки сотрудников 29](#_Toc520726830)

[3.2 Определение социально-экономической эффективности от предложенныхмероприятий……………………………………………………...34](#_Toc520726831)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 37](#_Toc520726832)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 40](#_Toc520726833)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы. Одним из основных и наиболее актуальным на сегодняшний день инструментом управления персоналом является оценка. Постоянная оценка персонала дает руководителям необходимую информацию для принятия основательных решений на предприятии: повышение или понижение сотрудников, изменение объемов оплаты труда, развитие и обучение работников, мотивация сотрудников, профессиональный рост. Оценка персонала не является самоцелью, но и не может существовать отдельно, в отличие от других инструментов управления персоналом.

При руководстве штатами она реализуется через оценку кадров, которая проводится в целях улучшения эффективности их деятельности, а также для верного подбора и распределение кадров, стимулирования подъёма их квалификации и ответственности за проделанную работу, измерения уровня их специализированной подготовки, подъёма деловой активности и инициативы.

Измерение персонала является одной из составляющих частей процесса руководящего контроля.

Выше сказанное подчёркивает актуальность и важность исследуемой нами темы.

Целью исследования является совершенствование оценки персонала на предприятии.

Выше перечисленные цели предопределили необходимость в решение следующих задач, которые затрагивают данную тему:

1) проанализировать сущность и роль оценки персонала в управлении предприятием, а также изучить современные методы оценки персонала организации малого бизнеса;

2) провести анализ действующей системы оценки сотрудников организации;

3) разработать мероприятия по улучшению оценки сотрудников и определить социально-экономическую эффективность от предложенных мероприятий;

Объектом исследования является «Трейд-Ком+».

ООО «Трейд-Ком+» занимается сбором и покупкой отработанных растительных масел с 2004 года. За время работы компания зарекомендовала себя как надежного и ответственного партнера и является абсолютным лидером данного рынка в г. Москва и других городах России, в том числе и в г.Тольятти.

Предметом исследования является оценка персонала предприятия.

Методологической и теоретической основой данного исследования является комплекс научных познаний теории управления, система управления персоналом, исследовательские труды зарубежных и отечественных ученых, статьи, материалы научных конференций, публикации в изданиях, обозревающие теоретические вопросы и практические проблемы оценки кадров предприятия.

# **Глава 1. Теоретические и методологические основы оценки персонала**

## **1.1. Сущность и роль оценки персонала в управлении предприятием**

В условиях рыночной экономики наибольшее внимание организация уделяет управлению персоналом. Под воздействием изменяющихся условий внешней среды выдвигаются требования к формированию и использованию персонала организации на длительную перспективу.

Необходимость перехода на новую систему управления персоналом в организациях обусловлена, прежде всего, тем, что уровень образования работников повышается. Персонал в современных организациях более подготовлен к выполнению своих обязанностей, лучше ориентируется в правовых аспектах трудовой деятельности, активнее использует новые информационные технологии и т.п. Кроме того, под воздействием потребностей изменилась система ценностей человека, социально­организационные отношения в коллективе отличаются разнообразием и сложнее поддаются урегулированию со стороны управленческого персонала.

В связи с вышеизложенным, необходимо отметить, что в организациях формируются новые подходы к управлению человеческими ресурсами. Согласно современным подходам персонал является наиболее ценным ресурсом организации, следовательно, необходимо изменить мотивацию на повышение эффективности трудовой деятельности, пересмотреть систему развития, обучения и повышения квалификации работников организации, что невозможно без формирования современной системы оценки персонала.

Под современной оценкой персонала необходимо понимать управленческую технологию, учитывающую следующие аспекты:

* организационно-технологический;
* организационно-экономический;
* нормативно-правовой;
* социально-психологический.

Организационно - технологический аспект учитывает уровень развития персонала и использования современной технологии в производственном процессе, организацию и условия труда на рабочих местах и т.д.

Организационно - экономический аспект планирует состав и структуру персонала, используя системы мотивации и стимулирования труда, в том числе систему оплаты труда и т.п.

Нормативно-правовой аспект включает правовые акты трудового законодательства.

Социально - психологический аспект ориентирован на использование социологических и психологических методик оценки персонала в организации.

Оценка персонала - это комплексный процесс, который включает в

себя:

- сбор информации о сотруднике в зависимости от цели оценки (его профессиональных навыках, квалификации, результате его работы и личностных качествах);

- анализ полученной информации;

- сравнение результата анализа с определенными критериями (стандартами), выполнение которых позволяет получить максимальный эффект при выполнении целей организации;

- вывод о соответствии или несоответствии сотрудника требуемым стандартам и принятие управленческого решения о дальнейших действиях с сотрудником (обучение, увольнение, премирование и т. д.).

Оценку персонала проводят при следующих условиях:

- прием на работу;

- завершение испытательного срока;

- проведение конкурса на замещение вакантной позиции;

- формирование кадрового резерва;

- определение текущего и потенциального уровня развития сотрудников по компетенциям, важным для решения бизнес-задач организации;

- определение потребности в обучении и составлении плана обучения;

- подготовка руководящего состава;

- сокращение персонала;[[1]](#footnote-1)

- усовершенствование способа управления персоналом.

Аттестация персонала является процедурой систематической и

формализованной (оформляется в соответствии с требованиями действующего законодательства, а также локальными нормативными документами организации), проводится с определенной периодичностью.

В свою очередь оценка персонала отличается от аттестации, тем, что может быть формальной и неформальной и может осуществляться как регулярно, так и периодически, может быть связанной со стандартами работы, а может быть направлена на оценку сотрудника как личность (например, психологическая оценка сотрудников, которую чаще всего проводят для корректировки поведения сотрудников, усиления давления и контроля над ними).

Система оценки персонала - это система, включающая в себя целый ряд действий и мероприятий, которые способны измерить стоимость человеческого ресурса. В экономическом показателе она характеризует эффективность кадров с точки зрения критерия оптимальности его работы. Благодаря этому достигается наилучшее использование имеющихся ресурсов, таких как трудовые, природные, экономические и т.д.

## **1.2. Современные методы оценки персонала организации**

Подходов к оценке персонала существует очень много, но обычно их объединяют в три группы, в соответствии с направленностью. Качественные методы Второе их название — описательные, поскольку они характеризуют сотрудников без применения строгих количественных данных. К качественной оценке относятся: Матричный метод — сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности. Метод системы произвольных характеристик — кадровая служба или руководитель выделяют самые крупные достижения и самые серьезные нарушения в работе и делают выводы на основе их сопоставления. Оценка выполнения задач — самый простой метод, когда оценивается работа сотрудника в целом. Метод «360 градусов» — оценка работника коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами и им самим. Групповая дискуссия — разговор работника с руководителем или экспертами в этой сфере деятельности о результатах его работы и перспективах. Количественные методы Эти методы считаются наиболее объективными, поскольку все результаты их проведения выражены в цифрах: Метод балльной оценки. За каждое профессиональное достижение персонал получает определенное, заранее оговоренное количество баллов, которые суммируются по итогам конкретного периода — месяца, квартала или года. Ранговый метод. Группа руководителей составляет нечто вроде рейтинга сотрудников, потом все рейтинги сверяются между собой, и тех сотрудников, которые оказались на самых низких позициях, увольняют или переводят на менее ответственную должность. Метод свободной балльной оценки. В этом случае каждое качество сотрудника оценивается экспертами на определенное количество баллов, а результаты суммируются. На основе полученных фактов составляется рейтинг. Комбинированные методы Наиболее эффективные подходы к оценке, поскольку в них используются и описательные, и количественные аспекты: Метод суммы оценок. Каждая характеристика работника оценивается по определенной шкале, а затем выводится некий средний показатель, сравниваемый с идеальным для конкретной должности. Система группировки. Всех сотрудников делят на несколько групп — от тех, кто работает неудовлетворительно, до тех, чья работа практически безупречна. Все перечисленные методы способны оценить только определенный аспект работы сотрудника или его социально-психологических характеристик, поэтому в последнее время HR-отделы или кадровые консультанты все чаще используют для объективного оценочного анализа комплексные универсальные методы, вобравшие в себя достижения всех имеющихся подходов. Методы оценки компетенций персонала.[[2]](#footnote-2) Рассмотрим подробнее методы оценки компетенций персонала — именно они дают наиболее объективное представление о профессиональных качествах сотрудников. Основной целью подхода является повышение эффективности использования уже имеющегося в компании кадрового потенциала. В результате проведенных мероприятий экономится заработная плата, рабочее время и снижаются затраты на вспомогательные ресурсы, требующиеся для выполнения тех или иных задач некомпетентным работником. После проведения оценки компетенции человек может быть переведен на другую должность, на которой его способности и возможности принесут больше пользы. Другим вариантом является отправка сотрудника на курсы повышения квалификации для раскрытия его потенциала. Кейс из практики Сотрудник был принят на работу в качестве менеджера по продажам. При этом он не обладает нужным уровнем коммуникабельности и организаторскими способностями, но зато его умение анализировать и уровень знаний логистики — выше среднего. В ходе оценки компетенций его показатели в продажах оценены только на три балла по результативности и по личностным характеристикам, а уровень профессионализма и психоэмоциональные качества — на пять баллов. В этом случае, если в компании есть должность аналитика или экономиста, сотрудника можно перевести на эту должность с предложением дальнейшего обучения. Существует несколько наиболее распространенных методов оценки компетенции сотрудников: Аттестация. Порядок ее проведения должен быть изложен в официально утвержденных руководством компании документах. В ходе нее оценивается квалификация, результаты труда, уровень практических навыков и теоретических знаний, деловые и личностные качества сотрудника. Критерий оценки — профессиональный стандарт должностей и специальностей. Руководство компании имеет право проводить аттестацию всех сотрудников, за исключением работников, чей стаж работы в компании менее года, беременных женщин и представителей топ-менеджмента. Проводится аттестация периодически — один, два или три раза в год. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен согласно статье 81 Трудового кодекса РФ. Ассессмент-центр (центр оценки). Современный метод оценки персонала, позволяющий получить достоверную информацию о личностных, деловых качествах сотрудника и о том, насколько имеющийся кадровый состав организации соответствует ее целям, политике и структуре. Проведение оценки этим методом включает три этапа: Подготовительный, во время которого определяются цели оценки и разработка модели компетенций. Разработка процедуры, включающая сценарий проведения ассессмент-центра, моделирование и адаптацию упражнений, определение набора оценочных методик, обучение экспертов и наблюдателей. Процедура ассессмент-центра, в которую входят деловые игры, кейсы, групповые дискуссии, индивидуальные интервью и тесты. По результатам мероприятий проводится общая оценка участника — интеграционная сессия и составление отчета. Заканчивается этап предоставлением обратной связи с участниками. Это наиболее комплексный и сложный в проведении метод, обычно его применяют только в крупных компаниях. Тестирование. При оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты. Психологические помогают выявить личностные особенности сотрудника, а профессиональные — его умения и знания, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей. Интервьюирование. Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме (неструктурированное интервью), в этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы. Структурированное интервью предполагает подготовку вопросов заранее в соответствии с разработанной схемой. Наиболее эффективным структурированным интервью считается ситуационно-поведенческое, когда кандидату предлагается вспомнить ситуацию из его профессиональной деятельности, а затем оценить свою роль в ней и воспроизвести модель поведения. Метод экспертных оценок персонала. Он заключается в привлечении к оценке персонала экспертов, которые анализируют характеристики сотрудников и на основе собственного опыта и знаний делают заключения. Экспертом может выступать как руководитель организации, так и сотрудники, хорошо знающие оцениваемого (внутренняя оценка). Внешняя оценка — это оценка с участием привлеченных специалистов в области наблюдения и психологии. Деловые игры. Оценка персонала с помощью имитации деловой активности. Метод деловой игры позволяет смоделировать действия сотрудника в той или иной, желательно, сложной ситуации и оценить его поведение, стрессоустойчивость, способность быстро и правильно принимать решения, взаимодействие с коллегами и клиентами. При оценке персонала очень важно соблюсти несколько принципов: объективность, надежность, комплексность, достоверность и доступность для понимания, которые в равной степени распространялись бы на обе стороны — оценивающую и оцениваемую. Методы оценки результативности: оценка KPI Аббревиатура KPI (Key Performance Indicators) с английского языка переводится как «ключевые показатели эффективности». Соответственно, это система оценки персонала, которая позволяет определить эффективность сотрудников фирмы на предмет их способности достижения стратегических и тактических целей.

Система KPI относится к так называемым меритократическим методам, то есть к подходам, основанным на оценке труда по реальным достижениям с использованием механизмов объективных измерений. Методика оценки по KPI предполагает, что для каждой должности в компании разработаны две модели текущих результатов и компетенций (в виде таблицы). В первой перечислены все критерии, по которым должна оцениваться эффективность сотрудника, — количественные и качественные, командные и индивидуальные. Во второй — компетенции, необходимые для этой должности, — корпоративные, управленческие и экспертные. Из двух моделей выбирают пять–семь основных показателей для оценки результатов компетенции сотрудника за конкретный период и записывают их в таблице его персональной деятельности. Компетенции при этом приравниваются к качественным итогам его работы. Непосредственный руководитель сотрудника присваивает каждому из выбранных показателей вес от 0 до 1.[[3]](#footnote-3) При этом он ориентируется только на собственные приоритеты. Суммарный вес показателей должен быть равен единице. Для всех показателей изначально задаются три уровня эффективности: База — исходная точка, от которой отсчитывается результат. Худшее значение. Норма — уровень, который в обязательном порядке должен быть достигнут с учетом всех обстоятельств. Цель — уровень, к которому нужно стремиться, своего рода идеальный показатель. По окончании контрольного периода оцениваются все показатели KPI. При этом качественные оцениваются по порядковой 100-бальной шкале, а количественные — по естественной метрической. После оценки фактического показателя рассчитывается частный результат сотрудника по формуле: (Факт минус база/Норма минус база) × 100 % = результат (%).

 Результат отражает степень выполнения или перевыполнения нормы. После оценки каждого показателя оценивается рейтинг сотрудника, для этого частные результаты умножаются на вес соответствующих KPI и складываются. В итоге получают некий средний коэффициент результативности сотрудника. Если он больше 100% — это говорит о высокой результативности, а если меньше — например, о том, что по некоторым показателям работником не достигнута даже норма, а общий результат его работы ниже, чем установленный уровень. Главный плюс системы KPI в том, что в компании имеется прозрачный для сотрудников механизм оценки их работы, а у руководства — инструмент корректировки работы подчиненных в том случае, если текущие результаты деятельности отстают от плановых.

## **1.3. Психологические аспекты оценки персонала**

Психологические аспекты деловой оценки, отбора и расстановки персонала являются важной составляющей. Они рассматривают такие моменты как:

отношение сотрудника к исполняемым обязанностям;

психофизиологическое состояние сотрудника и его способность к труду;

микроклимат в коллективе.

Значение деловой оценки для формирования мотивации персонала с психологической позиции сложно переоценить. Сотрудник, которому некомфортно в коллективе или у которого стресс, будет работать с меньшей эффективностью.

Показатели деловой оценки персонала организации являются той основой, по которой осуществляется анализ трудовой деятельности сотрудников. Однако для эффективности предпринимаемых методов необходимо учитывать не только специфику предприятия, но и полученные данные по проведенным мероприятиям.

Разработка наиболее востребованных методов, а также их совершенствование, является трудоемким, многоэтапным процессом. В нем необходимо учитывать опыт по проведенным мероприятиям. Можно привлекать специалистов из других аналогичных кампаний или специализированных центров.

При совершенствовании важно обратить внимание на подходы к оцениванию. Их учет является важной составляющей для получения актуальных данных.

Получение обратной связи по результатам деловой оценки персонала

Деловая оценка персонала может трактоваться как отдельная обратная связь от работников к работодателю. Особенно такая возможность актуальна в тех случаях, когда штат организации большой и требуется составить анализ деятельности каждого структурного подразделения.[[4]](#footnote-4)

Анализирование каждого отдельного сотрудника, а также определенной группы, помогает выявить те вопросы, которые снижают эффективность производства. Обычно они касаются именно психологических аспектов, поскольку имеющиеся конфликты в коллективе пагубно отражаются на всех его участниках.

Анализ профессиональных данных также играет важную роль, особенно в сравнении. Работодатель получает возможность проанализировать ситуацию, подтянуть тех сотрудников, которые не справляются с нагрузками или привлечь на их место более эффективных.

# **Глава 2. Анализ эффективности системы оценки персонала в «Трейд-Ком+»**

## **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

«Трейд-Ком+» зарегистрировано 21 апреля 2004 года. «Трейд-Ком+» -компания по скупке отработанных масел и жиров.

«Трейд-Ком+» занимается сбором и покупкой отработанных растительных масел с 2004 года. За время работы компания зарекомендовала себя как надежного и ответственного партнера и является абсолютным лидером данного рынка в г. Москва и других городах России, в том числе и в г.Тольятти.

Компания «Трейд-Ком+» является единственной компанией в России, которая экспортирует отработанное масло за границу.

Организация является юридическим лицом и имеет в собственности имущество, учитываемое на его балансе.

Основными целями организации являются:

- удовлетворение запросов заказчиков;

- обеспечение прибыльности предприятия для его дальнейшего развития.

Основными видами деятельности являются:

1. Вывоз и утилизация растительных жиров:

- сбор отходов производства - остатков сырья и материалов, а также иных изделий или продуктов, которые образовались в процессе производства;

- сбор опасных отходов - отходов, которые содержат вредные вещества, обладающие опасными свойствами или содержание возбудителей инфекционных болезней, а также те вещества, которые могут представлять непосредственную или потенциальную опасность для окружающей природной среды и здоровью человека;

-обращение с отходами - деятельность, по сбору, использованию, транспортированию и размещению отходов;

-хранение отходов - содержание отходов в объектах сохранения отходов с целью их последующего использования.

2. Автотранспортные услуги: перевозка грузов; погрузочно-

разгрузочные работы;

3. Торгово-закупочная деятельность.

Формально структуру в организации можно представить следующим образом (рисунок 1).



Рисунок 1. Организационная структура «Трейд-Ком+»

По данным рисунка видно, что руководит организацией генеральный директор, у которого в подчинении находятся заместители.

**Таблица 1 - Основные финансово-экономические показатели «Трейд-Ком+» в 2015- 2017 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Период | 2014г. в сравнении с2013г | 2015г. в сравнении с 2014г. |
| 2015г. | 2016г. | 2017г. | Абсолют.измен. | Темп роста, *%* | Абсолют.измен. | Темпроста,% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Выручка, тыс. руб. | 159855 | 189853 | 195727 | +30000 | 118,8 | +5875 | 103,2 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 149979 | 178233 | 183252 | +28257 | 118,9 | +5018 | 102,9 |
| Прибыль, тыс. руб. | 4388 | 3420 | 1217 | -967 | 77,0 | -2206 | 35,6 |
| Проценты к уплате, тыс. руб. | 0,5 | 83 | 153 | +85 | - | +69 | 181,1 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 4388 | 3336 | 1065 | -1051 | 76,2 | -2274 | 32 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 4024 | 3045 | 894 | -978 | 75,8 | -2154 | 29,4 |
| Среднесписочная численность, чел. | 92 | 98 | 103 | +3 | 105,1 | +2 | 102,5 |
| Затраты на 1 руб.реализации, коп. | 93,9 | 93,8 | 93,7 | +0,2 | 100,2 | -0,4 | 99,8 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс.руб. | 1758 | 2039 | 2441 | +284 | 116,2 | +401 | 119,7 |
| Фондоотдача, руб. | 91 | 93 | 80,3 | +2,3 | 102,5 | -12,8 | 86,2 |
| Рентабельность, % | 2,6 | 1,7 | 0,7 | -0,9 | 66,8 | -1,1 | 33,4 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб. | 7476 | 9090 | 6808 | +1615 | 121,7 | -2281 | 75 |

Выручка в 2016 году выросла на 30 000 тыс. руб., прирост по данному показателю составил 18,07 % по сравнению с 2015 годом. В 2017 году объем выручки увеличился на 5 874 тыс. руб., прирост прибыли составил 3,1 % по сравнению с 2016 годом.

Прибыль в 2016 году упала на 22,1 % в сравнении с 2015 годом. В 2017 году прибыль продолжала уменьшаться и снизилась на 35,5 % по сравнению с 2016 годом.

Рентабельность производства в 2016 году уменьшилась на 33,3 % по сравнению с 2015 годом. В 2017 году рентабельность снизилась почти в два раза, а именно на 66,7 % по сравнению с 2016 годом.

Прибыль до налогообложения ООО «Трейд-Ком+» постепенно снижалась в исследуемом промежутке времени. Так, в 2015 году прибыль до налогообложения составляла 4 387 тыс. руб., а в следующем году показатель изменился на 33,9% в отрицательную сторону, в 2017 году произошло еще большее снижение прибыли до налогообложения - на 2 273 тыс. руб.

Причиной такого спада является снижение суммы прибыли, а также активное привлечение предприятием банковских займов и кредитов и выплат по ним.

Чистая прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов, также снижается.

Полученные данные говорят о том, что в ООО «Трейд-Ком+» прослеживается неутешительная ситуация. Темпы роста выручки и себестоимости почти на одном уровне. Но в тоже время прибыль резко снижается за счет увеличения расходов предприятия.[[5]](#footnote-5)

Рассмотрим данные о возрастном диапазоне кадров ООО «Трейд-Ком+» и постараемся выяснить проблему снижения прибыли.

Структура кадровых ресурсов предприятия ООО «Трейд-Ком+» по возрасту представлена в таблице 2.

**Таблица 2 - Данные структуры кадровых ресурсов предприятия «Трейд-Ком+» по количественно возрастному показателю за 2015-2017 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группы работников по возрасту | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
| 18-24 лет | 22 | 18 | 13 |
| 25-39 лет | 66 | 69 | 74 |
| 40-49 лет | 2 | 8 | 10 |
| Более 50 лет | 2 | 3 | 6 |
| Итого | 92 | 98 | 103 |

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что основную часть сотрудников предприятия в 2017 г. составляют кадры в возрасте:

- от 25 до 39 лет - 74 человека;

- от 18 до 24 лет - 13 человек;

- от 40 до 49 лет - 10 человек;

- более 50 лет - 6 человек.

Более наглядно удельный вес работников ООО «Трейд-Ком+» по возрасту за 2015-2017 гг. представлен на рисунке 2.

Структура трудовых ресурсов ООО «Трейд-Ком+» по уровню образования представлена в таблице 3.

Таким образом, в 2017 г. образовательный состав работников ООО «Трейд-Ком+» выглядит следующим образом:

- с высшим образованием - 39,5 %;

- со средним специальным образованием - 22,3 %;

- со средним профессиональным образованием - 33,0 %;

- с общим средним - 4,7 %.

**Таблица 3 - Анализ структуры трудовых ресурсов «Трейд-Ком+» по уровню образования за 2015-2017 гг., чел.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Среднесписочная численность на конец года, всего | 88 | 94 | 98 |
| в том числе: с высшим образованием | 29 | 32 | 38 |
| со средним специальным образованием | 17 | 17 | 21 |
| с профессиональным образованием | 31 | 31 | 33 |
| с общим средним | 8 | 11 | 4 |
| с общим базовым | 0 | 0 | 0 |

Далее проанализируем обеспеченность трудовых ресурсов ООО «Трейд-Ком+» за 2015-2017 гг. Результаты анализа отразим в таблице 4.

В таблице 4 рассчитана обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Трейд-Ком+» за 2015-2017 гг. в разрезе категорий работников.

**Таблица 4 - Обеспеченность трудовыми ресурсами «Трейд-Ком+» за 2015-2017 гг., чел.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Темп изменения, % |
| 2017 к 2016 | 2016 к 2015 |
| Среднесписочная численность на конец года, всего | 88 | 94 | 98 | 6,2 | 4,20 |
| В том числе Руководители | 7 | 7 | 5 | 101 | -26 |
| Специалисты | 23 | 22 | 23 | -4,15 | 4,33 |
| Рабочие | 56 | 63 | 68 | 12,27 | 7,82 |

Численность персонала основной деятельности в отчетном году увеличилась по сравнению с 2013 г. и составила 98 человек.

## **2.2 Анализ действующей системы оценки сотрудников организации**

Процедура оценки персонала ООО «Трейд-Ком+» формализована и предназначена для всех сотрудников.

Задачи реализации процедуры оценки:

* Изучение итогов работы служащих за прошедший этап.
* Оценка знаний и способностей служащих.
* Формирование плана профессионального и служебного становления.
* Разработка плана работы на предстоящий период.
* Установка личных целей для каждого работника.

Предметом оценки считаются степень производительности работы, уровень становления профессиональной и корпоративной компетенции.

Цели на год. Постановка целей.

Цикл оценки наступает с этапа постановки целей на отчетный этап и завершается оценкой итогов в конце всего периода. В начале отчетного периода (начало года) начальник устанавливает цели работникам собственного отдела в согласовании со стратегией и намерениями ООО «Трейд-Ком+». Постановка целей на год ведется с 17 января по 28 февраля.

В постановке целей на год принимают участие все работники. Постановка целей ведется с каждым новым сотрудником, приходящим в отдел в течение года, чтобы в конце года было можно беспристрастно оценить работу каждого.

Цели ставятся каскадным способом. Они ставятся региональным подразделениям и управлениям, вслед за

ними структурным подразделениям управлений и отделам. На базе целей отдела ориентируются личные цели служащих.

Цели всех подразделений обязаны быть согласованы между собой, чтобы генеральная задача имела возможность быть достигнутой. От того, как качественно будут установлены цели, будет зависеть итог работника.

Порядок постановки целей:

1. Работник и начальник получают по электронной почте извещение от руководителя по работе с персоналом, о начале процедуры постановки целей, которое выделяет доступ к электронным формам, размещенным на внутрикорпоративном НR-портале.

2. Начальник создает личные цели для каждого работника, исходя из целей подразделения.

3. Для каждой установленной цели начальник определяет важность исходя из ценностей. Важность проставляется в процентах, от 0 до 100 с этим расчетом, дабы сумма по всем целям составляла в результате 100%.

4. Работник и начальник во время собственной встречи оговаривают цели и грядущие планы, согласовывают цели и аспекты оценки целей. Во время встречи начальник и работник обязаны увериться в том, собственно, что у их единое осознание целей и критериев по их выполнения.

5. После окончательного согласования целей начальник подтверждает функцию постановки целей на НК-портале в срок до 28 февраля.

6. Работник распечатывает формы в 3-х экземплярах, ставит в них собственную подпись и передает на подпись руководителю.

Первый экземпляр формы с подписями передается по внутренней почте в отдел по работе с персоналом. По одному экземпляру форм остаются у работника и начальника.

7. Степень становления компетенций воздействует на эффективность работы и достижение итога сотрудником.

Оценка работы за прошедший год ведется в конце каждого года с 17 ноября по 17 января.

**Таблица 5. Определение важности критериев для персонала**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Высокая важность | Средняя важность | Низкая важность |
| Дисциплина | + |  |  |
| Лояльность | + |  |  |
| Качество выполняемых работ | + |  |  |
| Объем выполняемых работ | + |  |  |
| Профессиональные знания | + |  |  |
| Руководящие навыки |  |  | + |
| Творчество |  |  | + |
| Умение контролировать эмоции |  | + |  |
| Умение расставлять приоритеты |  |  | + |
| Умение решать сложные ситуации |  | + |  |
| Умение слушать |  | + |  |
| Устные коммуникации | + |  |  |

Корректировка целей.

На протяжении всего года начальник производит мониторинг выполнения задач сотрудником в согласовании с поставленными ему целями и дает Feed Back работнику по мере выполнения задач.

При необходимости начальник производит корректировку задач и работы подчиненного при помощи собственных встреч.

Перемена и корректировка целей отображается в оценочных формах.

Оценка. Главные факторы.

В конце года начальник проводит оценку заслуг, целей и степени становления компетенций, важных для текущего уровня должности подчиненного.

Такие аспекты, как креативные возможности, умение расставлять приоритеты и управленческие способности, не считаются актуальными, при оценке обозначенных должностей и от оценки по ним стоит отказаться.

Таким образом, мы обозначили аспекты, по которым станет реализоваться оценка:

- дисциплина;

- преданность;

-размер и качество выполняемых дел;

- профессиональные познания;

- устные коммуникации;

- умение выслушивать,

- умение держать под контролем впечатления и улаживать трудные моменты.

В процедуре оценки принимают роль:

- все работники, приступившие к работе в ООО «Трейд-Ком+» до 1 сентября текущего года;

- сотрудницы, вышедшие из декретного отпуска до 1 сентября текущего года;

- работники, которые были переведены в другой отдел после 1 сентября текущего года.

Итоги оценки работы и уровня становления компетенций служащих считаются основой для управления по работе с персоналом, при принятии заключений по пересмотру компенсации и планировании становления карьеры.

Порядок проведения оценки.

Работник и начальник получают по электронной почте, извещение от управления по работе с персоналом о начале каждогодней процедуры оценки, которое выделяет доступ к электронным оценочным формам.

При оценке итогов работник и начальник подвергают анализу, основываясь на фактической информации, степень заслуги установленных работнику целей (количественных и/или качественных), планы, в которых принимал участие работник, главные заслуги и промахи при выполнении целей.

Работник и начальник заполняют оценочные формы, после чего назначают дату оценочного интервью.

Работник и начальник встречаются для проведения оценочного интервью, в ходе которого подводятся выводы работы за оцениваемый период, происходит обмен мнениями и согласование всех вопросов, касающиеся работы служащего.

Во время проведения оценочного собеседования начальник и сотрудник определяют:

- итоги, достигнутые работником за отчетный период;

- компетенции сотрудника включая факторы, подтверждающие их присутствие или же отсутствие;

- моменты, повлиявшие на достигнутые итоги и рабочее поведение.

Во время оценочной встречи взаимодействие происходит при помощи диалога начальника и работника. Начальник дает Feed Back работнику об итогах его работы по достижению целей, выделяет его заслуги и слабые стороны работы, обозначает способности профессионального и служебного становления и изучения.[[6]](#footnote-6)

Работник высказывает собственные пожелания в отношении взаимодействия.

В итоге собеседования начальник и работник должны прийти к согласию по соотношению фактических компетенций и итогов требуемому уровню и согласовать итоговую оценку.

По результатам интервью работник и начальник заносят нужные значения в оценочные формы. В поставленные сроки проведения оценки корректировка форм возможна неограниченное количество раз.

Когда формы окончательно согласованы и отредактированы, начальник завершает функцию оценки на HR-портале нажатием кнопки.

В результате окончания процедуры, формы делаются недоступными для редактирования.

Работник печатает формы в трех экземплярах, ставит собственную подпись и передает на подпись руководителю.

Собственные комментарии в оценочных формах заполняет начальник работника или же начальник второго уровня.

Комментарии вносятся вручную на распечатанных формах в соответствующих полях.

Один из оригиналов оценочных форм с подписями передается по внутренней почте в отдел по работе с персоналом. По одному экземпляру форм остаются у работника и начальника.

На основании итогов оценки, с учетом прецедентов, начальник производит корректировку, нацеленную на совершенствование итогов работы и увеличение компетентности сотрудника.

Так же, на основании итогов оценки и с учетом желаний и стремлений сотрудника, а еще интересов бизнеса планируется формирование индивидуального развития сотрудника и плана его карьерного роста.

Выставление окончательно оценки. Подведение результатов.

Итоговая оценка формируется из оценки корпоративных и профессиональных компетенций, делового поведения и достигнутых результатов. Она позволяет увидеть, как работник добился целей, выработал способности и умения.

При выставлении итоговой оценки предусматривается:

- численность произведенных задач, их приоритетность и значимость;

- качество работы;

- результаты выполнения задач, влияющие на совместные успехи подразделения.

На основании оценок управления по работе с персоналом вместе с руководителями подразделений принимается решения по:

- заработной плате и премировании на основании обзоров рынка труда и с учетом характеристик выгоды прибыли организации;

- карьере работника с учетом намерений организационного становления и стратегических задач организации;

- плану развития компетенций работника.

Управленческие решения, принятые по результатам оценки персонала и связанные с изменением должности сотрудника согласуются с управлением по работе с персоналом и направляются директору по персоналу, и начальнику отдела компенсаций и льгот.[[7]](#footnote-7)

Предложения об изменении должности или компенсации направляются в формате и в сроки, поставленные отделом компенсаций и льгот.

В случае если работник и начальник не приходят к согласию по оценке итогов работника, то привлекается начальник второго уровня.

Организуется повторное оценочное интервью руководителей разных уровней с работником, во время которого оцениваются итоги и зоны ответственности работника.

По результатам интервью начальник второго уровня заносит собственные комментарии к оценке итогов или же компетенций, вызвавших разногласия, в соответствующие поля оценочных форм от руки.

В случае, если по результатам интервью с участием начальника второго уровня, данный вопрос не является исчерпанным, к оценке привлекается один из глав управления по работе с персоналом или же директор по персоналу. Он проводит оценочное собеседование с сотрудником, впоследствии чего вместе с непосредственным управляющим и управляющим второго уровня дает оценку итогов работника.

Предоставленная оценка является конечной и вторично не пересматривается.

Все участвующие в повторных оценочных встречах стороны заносят собственные комментарии в оценочные формы от руки.

В дальнейшем оценочные формы передаются в управление по работе с персоналом.

В ООО «Трейд-Ком+» перед тем, как поставить человека на новую должность, рассматривают перспективу его профессионального роста, проводят проверку соотношение нового сотрудника характеристикам предоставленного рабочего пространства, т.е. рассматривают человека по конкретным показателям.

Было проведено исследование по системе развития персонала фирмы.

В целом основная масса служащих (52%) удовлетворено возможностями профессионального, служебного и личного развития, которые выделяет им предприятие.

Группы служащих, составляющих большинство, удовлетворены. Число недовольных составляет всего (15%). Большая доля опрошенных (63%) считает, что на предприятии организованны необходимые условия для профессионального становления и набора профессионального опыта.

Основная масса служащих (48%) считают, что лучше справиться с работой им поможет конкретная поддержка от начальника и (35%) считают, что помощь требуется со стороны отдела развития персонала.

Некоторые из опрошенных, хотели бы пройти дополнительное обучение для увеличения собственного мастерства.

Третья часть служащих хотела бы владеть индивидуальным планом профессионального становления (спланированные развивающие программы, спланированный служебный рост). Приблизительно 30% опрошенных, считают, что для служебного продвижения на предприятии потребуется тесный контакт с начальником.[[8]](#footnote-8)

# **Глава 3. Совершенствование системы оценки персонала «Трейд-Ком+»**

## **3.1 Разработка новой системы оценки по улучшению оценки сотрудников**

Предлагается внедрение оценки на базе ключевых характеристик производительности труда работников.

Предлагаемый способ оценки персонала в ООО «Трейд-Ком+» позволяет оценить суммарное число набранных баллов сотрудником. Предлагаемые направления аттестации в ООО «Трейд-Ком+»:

1. Исследование на знание основных положений нормативно-

технической документации.

2. Участнику аттестации предлагается заполнить формы теста информацией на знание действующей нормативно-технической документации. За любой верный ответ проставляются баллы по такому принципу:

- «верно» - 2 балла;

- «частично правильно» -1 балла;

- «не правильно» - 0 баллов.

Общее число баллов переводится в процентное соответствие. Общепризнанная норма:

- 70% и выше - удовлетворяет;

- ниже 70% - негативный итог.

2. Общение с подчиненными (для руководителей)

В процессе общения будет учтено:

- последовательность изложения;

- грамотность речи;

- навык работы;

- знание предмета разговора;

- умение осуществлять коммуникацию;

- грамотность и полнота ответов на вопросы.

По каждому аспекту проставляются баллы по такому принципу:

- владеет - 2 балла;

- владеет отчасти - 1 балл;

- не обладает - 0 баллов.

Общепризнанные нормы:

- 70% и выше - удовлетворяет;

- ниже 70% - негативный итог.

3. Отношение к работе.

Выделяются шесть критериев, которые характеризуют отношение к работе:

- компетентность,

- дисциплина,

- внешний вид,

- стремление к работе,

- аккуратность заполнения и сбережения документов,

- полнота ведения документов.

Компетентность, дисциплина и внешний вид регламентируется стереотипами поведения.

В процессе просмотра отчётов учитывается:

- полнота изложения;

- аккуратность заполнения;

- информация по аудиту (предоставляет начальник отдела).

По любому аспекту проставляются баллы по этому принципу:

- хорошо - 2 балла;

- средняя степень 1 балл;

- ниже среднего - 0 баллов.

Общепризнанные нормы:

- 70% и выше - удовлетворяет;

- ниже 70% - негативный итог.

4. Самооценка.[[9]](#footnote-9)

5. План развития.

Аттестуемый работник планирует собственное развитие. Задача работника - творчески подойти к выполнению поручения и защитить свой план. Материал рекомендуется предоставить в виде схем, графиков, таблиц или в любом ином виде, на усмотрение автора.

В процессе защиты плана по развитию будет принято во внимание следующее:

- реальное представление обстановки отделе;

- использование наглядных данных;

- целесообразность применения наглядных данных;

- общее видение развития отдела;

- конкретные предложения по развитию отдела.

По любому аспекту проставляются баллы по такому принципу:

- хорошо - 2 балла;

- средний уровень - 1 балл;

- ниже среднего - 0 баллов.

Общепризнанные нормы:

- 70% и выше - удовлетворяет;

- ниже 70% - негативный итог.

Основным содержанием деятельности работника является управленческая и организационная работа, призванная обеспечить требуемый уровень организованности и эффективного функционирования всех сфер общественной жизни. Применительно к управленческим системам, эффективность часто определяется как отношение положительных результатов (превышение желательных последствий над нежелательными) к допустимым затратам. Таким образом, систему управления можно считать эффективной, когда наилучший желаемый результат достигается в границах заданных временных и финансовых ресурсов.

Процесс разработки и описания системы показателей оценки эффективности является чрезвычайно важным для практического доведения целей деятельности до его руководителя и сотрудников.

В таблице 6 приводится предполагаемая форма оценки работника.

**Таблица 6. Предлагаемая форма оценки работника**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вес | Фактор | Респондент1 | Респонд ент 2 |
| 30% | Качество работыАккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества | НО | Х |
| 10% | ПланированиеСпособность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям | НО | О |
| 25% | ОрганизацияСпособность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов | Х | Х |
| 15% | Руководство/ЛидерствоСпособность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению | НО | Н |
| 10% | КоммуникацияСпособность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме | П | Х |
| 10% | Отношение к работеОтветственность, способность работать с большой нагрузкой | Х | П |
| Итоговая оценка: НО Х П (превосходно), О (отлично), Х (хорошо), НО (ниже ожидаемого), Н (неудовлетворительно) |

Так как на данном этапе мы только приступаем к разработке усовершенствованной системы оценки и аттестации персонала, то за основу будет взята эта форма и в дальнейшем изменится и преобразится в уникальную форму, которая будет характерна для данного предприятия. В частности, она поможет нам повысить эффективность оценки и аттестации персонала, за счет разбития блоков оценки на блоки актуальности для каждой должности. То есть каждый блок будет нести определенный вес для разных должностей. Таким образом, мы уберем недостаток текущей системы, связанный с тем, что всех сотрудников оценивали с одинаковым весом тех или иных блоков. Рассмотрим таблицу 6.

Техническое обеспечение процесса оценки и аттестации персонала ООО «Трейд-Ком+» сопровождает совокупность взаимосвязанных единым управлением технических средств сбора, регистрации, скопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а еще средств оргтехники. Решить задачи управления с наименьшими трудовыми и стоимостными расходами, с данной точностью и достоверностью, в поставленные сроки разрешает комплекс технических средств (КТС).[[10]](#footnote-10)

Эффективность функционирования процедуры аттестации персонала при применении КТС будет обеспечиваться за счет увеличения производительности труда персонала отдела. Например, за счет способности применения экономико-математических способов решения задач управления.

**Таблица 7. Влияние отдельных факторов на результаты аттестации персонала**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы влияния | Суммабаллов | Удельный вес фактора, ***%*** | Удельный вес существенных факторов, % | Удельный вес не влияющих факторов, % |
| 1. Трудовые усилия | 6 | 22,2 | 20,0 | 28,6 |
| 2. Образование, опыт работы | 10 | 37,1 | 50,0 | - |
| 3. Заинтересованность администрации в работнике | 5 | 18,5 | 10,0 | 43,8 |
| Итого: | ЕБот=27 | 100 | 100 | 100 |

Таким образом, возможно произвести формализованный расчет уровня квалификации работника ООО «Трейд-Ком+».

## **3.2 Определение социально-экономической эффективности от предложенных мероприятий**

Разработка и внедрение проекта совершенствования организации оценки и аттестации персонала ООО «Трейд-Ком+» требует определенных инвестиций, поэтому необходимо определить его целесообразность и выявить лучший вариант. В связи с этим необходимо определить затраты для реализации проекта (Таблица 8.)

Для этого посчитаем затраты на приобретение программного оборудования, затраты на установку это самого оборудования, затраты на покупку или обновления оргтехники, а также не забудем учесть данные по расходам на расходные канцелярские материалы, но также нужно учесть данные о стоимости внедрения данного проекта в компанию и сроки ее адаптации и принятия штатом компании.

Таблица 8 - Затраты на реализацию проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид затрат | Наименованиеединицизмерения | Сумма |
| Затраты на приобретение программного оборудования и оргтехники | руб./2016 г. | 15 000 |
| Затраты на установку программного оборудования и оргтехники | руб./2016 г. | 1500 |
| Срок использования проекта после его внедрения | 2016 - 2020гг. | 5 |
| Ежегодное значение дохода, которое планируется получать после внедрения проекта | руб. | 30 000 |
| Текущие ежегодные затраты | руб. | 8 000 |
| Годовой дисконт | % | 10 |

При оценке экономической эффективности проекта совершенствования организации оценки и аттестации персонала, используются следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход,

- индекс доходности,

- срок окупаемости, рентабельность инвестиций.

На основе таблицы 8. составим таблицу расчета показателей экономической эффективности (Таблица 9).

Таблица 9 - Расчет показателей экономической эффективности

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды | Доходы | Текущие затраты, К | Ставка | ста | СТ\*К | ЧDD | ЧТС |
| 2016(у=1) | 0 | 15000 | 1, 00 | 0 | 15000 | -15000 | -15000 |
| 2017(у=2) | 22 000 | 1 500 | 0,91 | 20020 | 1365 | -1365 | -16365 |
| 2018(у=3) | 22 000 | 0 | 0,83 | 18260 | 0 | 18260 | 1895 |
| 2019(у=4) | 22 000 | 0 | 0,75 | 16500 | 0 | 16500 | 18395 |
| 2020(у=5) | 22 000 | 0 | 0,69 | 15180 | 0 | 15180 | 33575 |
| 2021(у=6) | 22 000 | 0 | 0,62 | 13640 | 0 | 13640 | 47215 |
| Итого: | 110000 | 16500 |  | 83600 | 16365 | 47215 |  |

ЧDD - чистый дисконтированный доход показывает превышение интегральных экономических затрат над интегральными затратами.

Индекс доходности рассчитывается по формуле 1:

Ид= (Ст\*D) / (Ст\*К) (1)

где Ид - индекс доходности,

СТ\*D - произведение дохода на ставку,

СТ\*К - произведение затрат на ставку.

Соответственно, индекс доходности равен Ид=83 600/16 365= 5, 01. Рентабельность проекта показывает, какой доход приносит каждый вложенный рубль инвестиций. Показатель рассчитывается по формуле 2:

Р=(Ид) / (п \* 100 %) (2)

где Р- рентабельность, п = 5 лет.

Рентабельность данной работы равна Р= (5,1 - 1) / (5\*100%)= 0,0082 Срок окупаемости является расчетной датой, начиная с которой чистая текущая стоимость принимает положительные значения и рассчитывается по формуле 3.:

Т = е(-) - (ЧТС(-) (ЧТС(е) - ЧТС(-), (3)

где Т - срок окупаемости.

Срок окупаемости проекта равен:

Т = 2 \* (-16365) - (1895 - (-16365)) = 1,79

Таким образом, расчет показателей показал, что проект эффективен. Данное утверждение подтверждает индекс доходности, который больше 1. Из расчётов рентабельности видно, что проект приносит доход равный 0,0082 руб. на каждый вложенный рубль. Срок окупаемости меньше расчетного срока (5 лет), что означает эффективность проекта.[[11]](#footnote-11)

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Процедура оценки персонала «Трейд-Ком+» формализована, предназначена для всех сотрудников.

Цель реализации процедуры оценки:

1. Провести анализ результатов деятельности сотрудников за прошедший период.

2. Оценить знания и навыки сотрудников.

3. Определить план профессионального и карьерного развития.

4. Сформировать план деятельности на будущий период и индивидуальные цели для каждого сотрудника.

Предметом оценки являются уровень эффективности деятельности, а также степень развития профессиональных и корпоративных компетенций.

Процедура оценки четко описана, логично устроена, понятна, формы удобны для работы, со стороны управления по работе с персоналом выделены контактные лица, которые могут ответить на любой вопрос. Процедура позволяет работать с ней в удобное время, не отвлекаясь от основной деятельности. Оценке подвергается каждый сотрудник. В автоматизированной системе отображен весь штат, поэтому невозможно кого-то упустить, не учесть. Для сотрудников всех категорий по направлению деятельности и вертикальному уровню позиции существует несколько корпоративных компетенций.

В ходе проведенного анализа был предложен ряд мероприятий по совершенствованию организации оценки и аттестации персонала «Трейд-Ком+»:

- введение новых документов (аттестационный лист, методические рекомендации и методические указания и др.;

- редактирование используемых аттестационных документов;

- использование плана карьеры в качестве плана развития после аттестации.

- проведение подготовительных бесед отдела кадров с сотрудниками «Трейд-Ком+»;

- введение новых методик оценки персонала;

- автоматизация документооборота по аттестации;

Для принятия эффективных решений в процессе осуществления функции управления, необходимо:

- исходить из достижимых целей, реально доступных ресурсов, а также не содержать положений, вносящих риск неисполнения по причине порождаемых ими конфликтных ситуаций;

- включать в себя описание механизма практической реализации и мониторинга исполнения;

- приниматься с расчётом на возможность исполнения в условиях, связанных и уже протекающих процессов, а также вероятных нештатных ситуаций,

- обладать достаточной степенью гибкости, т.е. предоставлять возможности изменения способа достижения поставленных целей при наступлении для этого соответствующих объективных внешних или внутренних условий;

- предусматривать возможность проверки и контроля как по результату, так и в ходе процесса исполнения.

Определение любого вида эффективности управления опирается на критерии и показатели, которые отражают состояние объекта управления, полученного в результате управленческого воздействия.

Применение показателей результативности позволяет в форме конкретных значений, качественных и количественных параметров зафиксировать цели и задачи.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2017).

2. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 214 c.

3. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 432 c.

4. Бабосов, Е. М. Управление персоналом / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. - М.: ТетраСистемс, 2013. - 288 c.

5. Бевзюк, Е. А. Регламентация и нормирование труда. Учебное пособие / Е.А. Бевзюк, С.В. Попов. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 212 c.

6. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 688 c.

7. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 352 c.

8. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - М.: Юрайт, 2016. - 246 c.

9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 304 c.

10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 462 c.

11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2016. - 208 c.

12. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом. Учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - М.: Юрайт, 2016. - 478 c.

13. Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала / Т.И. Леженкина. - М.: Маркет ДС, 2016. - 232 c.

14. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2015. - 400 c.

15. Лихацкий, В. И. Аудит и контроллинг персонала. Учебник / В.И. Лихацкий. - М.: Издательство ГИЭФПТ, 2017. - 276 c.

16. Маслова, В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2015. - 508 c.

17. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ, 2017. - 272 c.

18. Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2017. - 128 c.

19. Потемкин, В. К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - М.: Питер, 2017. - 432 c.

20. Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 400 c.

1. Потемкин, В. К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - М.: Питер, 2017. – С.90 [↑](#footnote-ref-1)
2. Маслова, В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2015. – С. 203. [↑](#footnote-ref-2)
3. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2015. – С.44. [↑](#footnote-ref-3)
4. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. – С.64 [↑](#footnote-ref-4)
5. Бабосов, Е. М. Управление персоналом / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. - М.: ТетраСистемс, 2013. – С.32 [↑](#footnote-ref-5)
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 82. [↑](#footnote-ref-6)
7. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - М.: Юрайт, 2016. – С.115 [↑](#footnote-ref-7)
8. Бевзюк, Е. А. Регламентация и нормирование труда. Учебное пособие / Е.А. Бевзюк, С.В. Попов. - М.: Дашков и Ко, 2015. – С.52. [↑](#footnote-ref-8)
9. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2016. – С.62. [↑](#footnote-ref-9)
10. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – С.74 [↑](#footnote-ref-10)
11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2016. – С.85 [↑](#footnote-ref-11)