

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование системы аттестации персонала сервисного  
предприятия (на примере ООО "Европа II")**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 4 курса 431 группы

направления (специальности)

43.03.01 Сервис

код и наименование направления (специальности)

Институт истории и международных отношений

наименование факультета, института, колледжа

Кожитеевой Юлии Александровны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

\_\_\_\_\_

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

дата, подпись

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

дата, подпись

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Саратов 2016 год

## Введение

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

Целью выпускной квалификационной работы является: на основе изучения современных подходов и методов оценки персонала провести анализ системы аттестации персонала предприятия и разработать предложения по ее совершенствованию на примере ООО "Европа II". Для достижения этой цели в рамках выпускной квалификационной работы будут решаться следующие конкретные задачи:

1. рассмотреть понятие аттестации персонала и ее виды;
2. выявить основные этапы и методы проведения аттестации персонала;
3. проанализировать структуру и состав кадров в ООО "Европа II";
4. исследовать действующую систему аттестации персонала в ООО "Европа II";
5. предложить рекомендации по совершенствованию системы аттестации работников ООО "Европа II" и обосновать их эффективность.

В процессе написания работы автор использовал литературу посвященную вопросам управления персоналом, в частности аттестации. Этот вопрос освещается в работах таких авторов как: А.Я. Кибанов, М. Армстронг, С.В. Шекшня, Л.В. Ивановская, Н.П. Сорокина, В.М. Маслова,

Е.К.Потемкин, А.В. Тебекин, В.Ю. Корнюшин, С. Бриджитт, Ф. Дейл А.Вязигин, А.А. Стадник. А также изучил нормативно-правовые документы и ГОСТы, регулирующие аттестационную деятельность. Специфика выпускной квалификационной работы предполагает использование Интернет-ресурсов, а именно сайтов предприятий общественного питания, а также сайтов посвященных вопросу управления персоналом.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение список литературы, приложение. Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена теоретическим аспектам аттестации персонала и называется "Роль аттестации персонала в системе управления сервисным предприятием". Вторая глава посвящена исследованию организационной структуры предприятия ООО "Европа II" и существующих методов аттестации. "Исследование системы аттестации персонала на предприятии ООО "Европа II". В третьей главе автор предлагает новые методы оценки а так же оценивает эффективность предложенных мер. "Направления совершенствования системы аттестации персонала в ООО "Европа II".

## Основное содержание работы

Аттестация является одним из видов комплексной оценки персонала. Всесторонне обоснованная оценка каждого работника - один из основных элементов в кадровой работе предприятия, позволяющих предотвратить просчеты в отборе и рациональном использовании кадрового резерва. Аттестация должна являться эффективной формой контроля за профессиональным ростом и деловой квалификацией работника. Признание специалиста несоответствующим занимаемой должности влечет за собой постановку вопроса о его переподготовке и переводе на более низкую должность.

Различают несколько видов аттестации сотрудников:

1. Очередная аттестация является обязательной для всех работников и проводится с периодичностью раз в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов .

2. Аттестация по истечении испытательного срока проводится с целью составления рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3. Аттестации для продвижения по службе проводится с целью выявления потенциальных профессиональных возможностей работника и уровня его квалификационной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация персонала проводится в несколько этапов: подготовка, непосредственно аттестация и подведение итогов.

Метод оценки персонала – это способы, с помощью которых оцениваются те или иные показатели, их наличие/отсутствие, степень

выраженности у того или иного работника<sup>1</sup>. Несмотря на большое разнообразие методов оценки, на данный момент не выявлен универсальный, подходящий для любой ситуации и для любой организации метод. Все методы оценки персонала можно подразделить на традиционные и нетрадиционные. Традиционные методы эффективны в условиях стабильности внешней среды, и в большей степени применяются в больших компаниях. Существенным недостатком всех этих методов является то, что зачастую они не способны показать реальной картины. Нетрадиционные методы аттестации имеют принципиальные отличия от традиционных, во первых новые методы рассматривают рабочую группу, а не отдельного работника, как единицу организации, это позволяет оценить способность персонала трудиться в коллективе. Во вторых, большее внимание уделяется потенциалу работника, его способностям к профессиональному развитию и освоению новых технологий.

В своей работе автор обращается в частности к проблеме аттестации персонала на предприятии общественного питания. Одним из документов регламентирующим аттестацию персонала на предприятиях общественного питания является ГОСТ Р 50935-2007 "Услуги общественного питания. Требования к персоналу"<sup>2</sup>.

Общество с ограниченной ответственностью «Европа II» - сеть заведений общественного питания. На данный момент сеть насчитывает 10 заведений в г.Саратов, располагающиеся в центральной части города.

На предприятии ООО "Европа II" общее руководство сети осуществляется Генеральным директором. В каждом отдельном заведении руководство кафе осуществляется управляющим, которому в свою очередь

---

<sup>1</sup> Методы и критерии оценки аттестации персонала [Электронный ресурс] URL:<http://www.manaland.ru/lamas-632-1.html> (Дата обращения: 12.05.2016)

<sup>2</sup> ГОСТ Р 50935-2007 "Услуги общественного питания. Требования к персоналу" от 27 декабря 2007 г. № 473-ст [Электронный ресурс] URL: <http://www.norm-load.ru/SNiP/Data1/56/56881/index.htm#i52425> (Дата обращения: 18.04.2015)

подчиняются два метрдотеля, а метрдотель управляет линейным персоналом в состав которых входят: официанты, бармены, повара и технический персонал. Таким образом, структура предприятия общественного питания является линейно-функциональной. Выбор данной функциональной структуры обусловлен, с одной стороны, четким разделением всех полномочий, а, с другой стороны, приспособлением организации к нуждам гостей.

Стоит заметить, что при аттестации работников используются в основном традиционные методы, такие как:

— матричный метод (данный метод используется не только при аттестации уже трудоустроенных сотрудников, а также весьма распространен при приеме на работу новых сотрудников), используется в основном при аттестации обслуживающего и производственного персонала;

— метод системы бальной оценки, применяется при аттестации обслуживающего и административного персонала, в частности при аттестации управляющих;

— метод рангового порядка (используется, когда аттестацию проходят сразу несколько человек, занимающие схожие должности), данный метод применяют в основном при аттестации обслуживающего персонала (официанты, бармен).

По внутреннему "Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала" ООО "Европа II" ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на специалистах отдела кадров а так же управляющих заведений, при аттестации поваров так же участвует бренд-шеф сети.

Вопросу аттестации персонала на предприятии уделяется недостаточное внимание, ну учитывается опыт организации подобных мероприятий, используются лишь традиционные методы оценки персонала. Аттестация проводится по общим критериям, предъявляемым к персоналу, не учитывается профессиональный потенциал работника.

Создание новой системы оценки персонала, основанной на современных методах, при отборе позволило бы наиболее рационально и эффективно отбирать наиболее достойных кандидатов для работы в ООО "Европа II". Организация услуг общественного питания прежде всего подразумевает работу с людьми и соответственно с продуктами питания поэтому помимо требований перечисленных в ГОСТ Р 50935-2007 "Услуги общественного питания. Требования к персоналу", были выявлены определенные критерии оценки для каждой категории работников:

#### 1.Административный персонал

- знание основ управления персоналом;
- умение работать в коллективе;
- организация бесперебойной деятельности предприятия;
- способность быстро ориентироваться в нестандартных ситуациях;

- знание технологических процессов;

- знание порядка разработки и составления меню;

#### 2.Обслуживающий персонал:

- умение работать в коллективе;
- умение разрешать конфликтные ситуации;
- проявлять доброжелательность и тактичность как при общении с гостями, так и в коллективе;

- безупречное знание меню

Исходя из требуемых от сотрудников качеств, анализа структуры персонала организации, можно предложить для оценки персонала такой метод оценки как Деловая игра. Данный метод аттестации персонала подходит скорее для аттестации обслуживающего и административного персонала.

Деловая игра — средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска

новых способов ее выполнения<sup>3</sup>. Деловые игры позволяют получить представление о том, как сотрудник будет себя вести с гостями а так же в коллективе, что весьма важно для руководителя. Данный метод помогает выявить сотрудников с наиболее выраженными качествами, которые необходимы для той или иной должности.

На основании результатов оценки руководителем принимаются управленческие решения о продвижении работников, об изменениях в системе мотивации, обучения, перемещения в другие структурные подразделения, найма и увольнения и множество других важных вопросов, связанных с управлением персоналом.

Так как совершенствование мотивации персонала является одной из основных целей проведения аттестации, то она должна быть тесно связана с результатами оценки. Можно предложить следующие системы мотивации для сотрудников ООО "Европа II" в связи с результатами их участия в деловой игре:

1. Сотрудникам, победителям деловой игры, набравшим максимальное количество баллов, можно предложить поощрение в виде бонуса за победу (например материальное вознаграждение, премия). Стоит обратить внимание, что материальные стимулы желательно сочетать с нематериальными. Победа в игре уже является стимулом для дальнейшей эффективной работы и саморазвития, но этот эффект можно усилить, например сообщив об успехах этих сотрудников другим работникам, для того чтобы мотивировать из на более эффективную работу.

2. Для сотрудников, которые не проявили себя или же показали плохие результаты руководством могут быть применены негативные санкции, такие как понижение в должности, увольнение.

3. Для сотрудников, набравших максимальное количество баллов по каким либо определенным оценочным категориям следует применять такие

---

<sup>3</sup> Управление персоналом [Электронный ресурс] // Словарь справочник URL:<http://psyfactor.org/personal5.htm> (Дата обращения:12.05.2016)

стимула, которые могут действительно эффективно подействовать на данного конкретного работника. Например, для сотрудника хорошо проявившего себя в ходе деловой игры как творческая личность, стимул к работе должен быть оригинальным.

4. Для сотрудников, набравших наибольшее количество баллов по умению организовывать, планировать, администрировать возможно создание таких стимулов, как повышение профессиональной ответственности вместе с повышением полномочий.

Эффективность аттестации персонала определяется как степень воздействия результатов оценки на профессиональную деятельность работников и работу организации в целом. В связи с этим руководитель каждого предприятия, в частности ООО "Европа II", заинтересован в повышении эффективности данных мероприятий. Для этого необходимо проводить программы профессионального обучения сотрудников и повышения квалификации. Затраты на совершенствование системы управления персоналом представляют инвестиции в кадровый потенциал, а это в свою очередь положительно влияет на успешную деятельности всего предприятия.

Для того чтобы определить целесообразность проведения аттестации необходимо рассчитать экономическую эффективность мероприятия по внедрению программы обучения для аттестуемого. Экономическая эффективность внедрения программы обучения для ООО "Европа II" составит 50 тыс. руб.

Можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом эффективны с экономической точки зрения. Стоит отметить, что приведенные расчеты актуальны лишь для довольно небольшого временного периода, так как отражают краткосрочный эффект от этих мероприятий. При этом необходимо учитывать и социальный эффект который оказывают данные действия (повышение удовлетворенности от работы, обеспечение

надлежащего жизненного уровня персонала, реализация и развитие индивидуальных качеств работников и т.д.).

Основываясь на результаты проводимых мероприятий руководство предприятия может принять правильное управленческое решение о рациональном использовании кадрового потенциала.

## Заключение

Аттестация персонала – важная часть всей системы управления персоналом любой организации. На результатах оценки базируются многие управленческие решения относительно кадров организации.

Выбор методов аттестации персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

Во второй главе дипломной работы был проведен анализ действующей системы аттестации персонала в ООО "Европа II". Было показано, что в стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки. Но для современных организаций, функционирующих в рыночных условиях жесткой конкуренции, динамично изменяющейся внешней среде традиционные методы оказываются неэффективными, т.к. они не учитывают необходимости оценки не только результатов труда, но и потенциала работника. Кроме того, подобные методы оценки не могут оценивать те качества, которые требуются от работников современных организаций: креативность, инициативность, стрессоустойчивость, гибкость и т.п.

На основе проведенного анализа в рамках выпускной квалификационной работы были разработаны мероприятия по внедрению в ООО "Европа II" новых методов аттестации и оценки персонала. В качестве нового метода аттестации, был предложен метод деловой игры.

Деловая игра позволяет выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики, обычное поведение в коллективе, то есть заменяет собой методы анкетирования, психологического тестирования, составления личностного портрета и т.п.

Можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях. Позволяет выявить социально-психологические проблемы в коллективе, такие, какие не могут быть выявлены при других методах оценки

Но самым главным преимуществом оценки обслуживающего персонала и обслуживания через Деловую игру можно считать возможность решения реальных проблем через игру, то есть Деловая игра может преследовать, в отличие от других методов, несколько целей: во-первых, непосредственно оценку персонала; во-вторых, принятие решений; в-третьих, деловая игра может стать тренингом профессиональных и личных качеств сотрудников. Этот метод имеет серьезные преимущества по сравнению со многими другими методами. Участие в играх может дать не только знания, но и опыт.

Обобщая изложенные в выпускной квалификационной работе теоретические положения и анализ практики проведения аттестации персонала в ООО "Европа II", можно сделать вывод о том, что гипотеза исследования подтвердилась: нетрадиционные методы действительно являются эффективными методами оценки персонала в условиях нестабильной внешней среды, жесткой конкуренции, необходимости внедрения инноваций, когда от сотрудников требуются креативность, творческий подход, инициативность, гибкость, готовность к изменениям, стрессоустойчивость, умение работать в команде, то есть это такие качества, которые сложно или невозможно оценить с помощью традиционных методов.