

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование аттестации как метода оценки персонала
организации сферы сервиса (на примере ООО «Лента»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 431 группы

направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Зимнуховой Вероники Дмитриевны

Научный руководитель:

Доцент, к.э.н., доцент

дата, подпись

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

дата, подпись

Т.В. Черевичко

Саратов 2022

ВВЕДЕНИЕ. В настоящее время аттестация персонала, проводящаяся в большей части организаций, не выполняет необходимые задачи и функции, которые она призвана решать. Система аттестации, существующая в данный момент, зачастую не соответствует новым условиям развития общества, излишне субъективна, часто посредством аттестации проводится оценка не столько продуктивности деятельности, сколько оценка формальных знаний, поведения, лояльности, дисциплинированности и т.д. Сотрудники перестали связывать карьерный рост и достижение успеха с такими качествами, как профессионализм, усердность, исполнительность.

Текущие правовые, финансово-экономические, социальные, информационные условия деятельности организаций порождают необходимость совершенствования работы с кадрами, направленную на повышение профессионализма коллектива в целом и отдельных сотрудников, повышение строгости к их деловым качествам и результативности труда. Главными направлениями данной деятельности являются гарантирование правильного подбора, расстановки и использования кадров в соответствии с их квалификацией, профессионализмом, уровнем подготовки и опытом работы, рационального разделения и кооперации труда специалистов, своевременное принятие мер поощрения и взыскания по результатам производственной деятельности. Таким образом, важным инструментом проведения этой работы является именно аттестация.

Система оценки, которая действует в организации, должна быть направлена на повышение эффективности деятельности всех сотрудников. Именно оценка труда позволяет установить соответствие рабочих показателей установленным требованиям и нормативам, помогая выявить аспекты работы сотрудников, которым необходимы улучшения. Процесс оценки дает возможность выявить личные проблемы сотрудника и общие, которые характерны для всего коллектива. При разработке системы оценки работника нужно принять решение, на основании каких критериев будет производиться оценка, то есть, что конкретно в деятельности сотрудника нужно оценить.

Критериями являются те показатели и характеристики (рабочие, поведенческие, личностные), полагаясь на которые можно судить о том, как хорошо работник выполняет свою работу. Критерии оценки являются основой для анализа соответствия деятельности сотрудника необходимым стандартам. Для качественной и полезной работы критериев они должны быть достижимыми, ясными, выполнимыми, реалистичными, а самое главное - существенными для данной работы. Существующие методы и критерии несмотря на то, что являются проверенными и действенными, с каждым годом все чаще перестают удовлетворять потребностям организаций. Именно из-за этих недостатков теории и практики продолжают заниматься поиском и разработкой новых, нетрадиционных методов, форм и критериев оценки персонала, которые не были бы наделены недостатками уже существующих способов проверки качеств сотрудников.

Это обуславливает необходимость разработки и внедрения новых подходов к системе оценки персонала, формирования новых критериев для оценки персонала организаций, которые будут оценивать сотрудников на основании четких и объективных критериев. Аттестация персонала должна не только соответствовать существующей культуре управления, но и иметь возможность изменить ее в лучшую сторону.

Цель бакалаврской работы – на основе изучения теоретических основ исследования аттестации как метода оценки персонала на предприятии сферы сервиса проанализировать аттестацию персонала ООО «Лента» и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

На основе поставленной цели выделены следующие задачи:

1. Определить место аттестации сотрудников в системе оценки персонала организации;
2. Рассмотреть понятие, виды и формы аттестации как метода оценки персонала сервисной организации;
3. Изучить методы и этапы аттестации персонала сервисного предприятия;

4. Дать общую характеристику деятельности ООО «Лента»;
5. Исследовать методы оценки персонала ООО «Лента»;
6. Проанализировать систему аттестации сотрудников ООО «Лента»;
7. Разработать рекомендации по совершенствованию аттестации персонала ООО «Лента» в контексте стандартных методов аттестации;
8. Разработать рекомендации по внедрению методов постановки целей и «360 градусов» как направления совершенствования аттестации ООО «Лента»
9. Провести оценку эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Лента».

При написании работы были использованы труды различных авторов. Изучением проблем, связанных с аттестацией персонала организации, занимались многие ученые. Так, среди отечественных исследователей большое внимание процедуре аттестации персонала уделяли А.П. Егорошин¹, С.В. Шекшня² О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова³, которые рассматривали вопросы, касающиеся управления персоналом и отмечали, что аттестация является одним из важнейших методов при проведении оценки персонала на предприятии сферы сервиса. Кроме того, в их работах исследуются ключевые параметры, применяющиеся для оценки эффективности работы сотрудника, как критерии оценки. Также в ВКР были использованы научные статьи. Так, К.Г. Коленеченко⁴ в работе отразил важность индивидуального плана карьеры, который поможет снизить уровень формальности оценки и аттестации. О совершенствовании системы оценки персонала писала Н.О. Роевко⁵.

¹ Егорошин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. - 607 с

² Шекшня С.В. Управление персоналом соврем. организации: учебно-практич. пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2000. 368 с.

³ Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. - М.: Инфра-М, 2017. – С 303

⁴ Коленеченко К.Г. Традиционный и современный подход к оценке персонала. – cyberleninka.ru. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/traditsionnyu-i-sovremennyyu-podhod-k-otsenke-personala/viewer>. Дата обращения: 14.03.2022.

⁵ Роевко Н. О. Совершенствование системы деловой оценки персонала в торговой организации // Молодой ученый. – 2016. – 838-845 с.

Н.В. Закалюжная¹ исследовала аттестацию как одну из ведущих организационно-правовых форм определения квалификации сотрудников, а о процедуре аттестации персонала идет речь в работе А. Нуртдинова². В труде А. Вучкович-Стадник³ была изучена система оценки персонала и его аттестации, правила подбора кадров, в работе И.В. Магура⁴ подробно проанализирован порядок проведения аттестации. В книге Е.А. Борисовой⁵ рассматривается оценка и аттестация как один из важнейших инструментов управления персоналом.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию аттестации как метода оценки персонала организации ООО «Лента».

Бакалаврская работа состоит из введения, первой главы, содержащей теоретическую основу исследования, второй главы, включающей аналитическую часть исследования и третьей главы, содержащей практическую часть исследования, заключения, списка использованной литературы и приложения. Первая глава посвящена аттестации как методу оценки персонала. В главе раскрывается понятие аттестации и оценки персонала, подробно говорится о видах и формах, методах и этапах аттестации, а также о специфике данных элементов в сфере сервиса. Во второй главе исследуются методы и виды оценки, применяемые в ООО «Лента», а также анализируется система аттестации. Третья глава содержит в себе рекомендации по совершенствованию аттестации в ООО «Лента» как при применении стандартных методов аттестации, так и при использовании новых методов, таких, как метод

¹ Закалюжная, Н.В. Аттестация как одна из форм определения квалификации работников / Н.В. Закалюжная // Хозяйство и право. – 2010. - №12. – С. 113-113.

² Нуртдинова, А. Консультация. Аттестация работников в современных условиях / А. Нуртдинова // Хозяйство и право. – 2009. - №9. – С. 111-118.

³ Вучкович-Стадник А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – Эксмо, 2010. – 208 с.

⁴ Магура И.В. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации / И. Магура. – Москва:Феникс, 2015. – 179 с.

⁵ Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 212 с.

постановки целей и метод «360 градусов», при помощи которых аттестация организации сможет выйти на новый более высокий уровень.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Методика оценки персонала – это система, в рамках которой определяются характеристики сотрудников. Главная цель применения таких методов состоит в повышении эффективности их работы. Система оценки персонала на предприятии представляет собой совокупность профессиональных характеристик сотрудников и результатов их работ. Эффективность работы каждой организации зависит от того, насколько компетентным является его персонал.

Аттестация персонала - комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, анкетирования, тестирования, экспертных оценок и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности.

Итак, по мнению С.В. Шекшня и др. авторов, аттестация является одним из важнейших методов при проведении оценки персонала на предприятии сферы сервиса. Она выявляет сильные и слабые стороны сотрудников организации, позволяет повысить уровень знаний работников и определить уязвимые места предприятия, над которыми необходимо будет провести работы по улучшению. Целями аттестации выступают следующие:

1. информационная цель. Ее суть заключается в проведении информирования персонала компании о состоянии дел в организации.
2. создание кадрового резерва. Под данной целью подразумевается карьерный рост сотрудников организации.
3. выявление потребностей в обучении с целью разработки плана обучения, подготовки и переподготовки персонала.
4. административная цель. Суть заключается в выявлении оснований для принятия кадровых решений: повышения, понижения, перемещения или увольнения.

5. улучшение коммуникационных связей, то есть взаимопонимания, взаимодействия, производственных отношений между руководителем подразделения и сотрудником.

6. дифференциация вознаграждения за труд.

Качество и слаженность работы каждой организации напрямую связаны с компетентностью персонала. Для того чтобы выявить эффективность выполнения каждым сотрудником компании своих должностных обязанностей, сильные и слабые стороны каждого члена компании, а также выполнить требования по подтверждению квалификации работников, необходимо проводить оценку персонала. Именно с этой целью в организации нужно разработать систему оценки персонала, позволяющую оценивать навыки, опыт и умения работников, а также составлять план по усовершенствованию работы с кадрами, повышению их квалификации, профессионализма и созданию кадрового резерва. Аттестация в данном случае будет являться выигрышным вариантом, позволяющим фокусироваться на важных для организации моментах работы сотрудников.

Поскольку объектом исследования в данной работе является предприятие розничной торговли, необходимо выделить особенности форм и видов аттестации в данной сфере. Так, специфика форм и видов аттестации, используемых в розничной торговле, заключается в том, что они позволяют руководству не только получить информацию о знаниях и навыках персонала и их применении на деле, но и улучшить внешние и внутренние стандарты обслуживания, повысить уровень знаний персонала о продаваемых продуктах и услугах и отладить операционные процессы.

Таким образом, можно сделать вывод, что аттестация дает возможность оценивать уровень развития профессиональной, личностной и трудовой подготовки сотрудника. Наличие нескольких видов аттестации позволяет проводить проверку сотрудников по разным направленностям, а различные ее формы дают возможность выявить проблемные места, а также выяснить уровень профессиональной подготовленности работника.

Спецификой методов аттестации, используемых в розничной торговле, является то, что она многовариантна и дает возможность выбора. Организация может решить самостоятельно, какой из методов наиболее удачен для нее и поможет как можно качественнее провести аттестацию. Особенностью данных методов для организаций сервиса является также то, что на их основе можно построить эффективную систему обучения, когда после аттестации пересматриваются стереотипы, успевшие укорениться в сознании персонала, а затем гибко изменяются программы обучения с учетом результатов аттестационных мероприятий.

Этапы аттестации для персонала розничной торговли отличаются своей проработанностью, многоступенчатостью. Необходимо тщательно разработать принципы и технологии проведения аттестации, сделать проект по подготовке аттестации, провести саму аттестацию и проанализировать ее результаты.

Таким образом, можно сделать вывод, что аттестация – это один из главных методов при проведении оценки персонала на предприятии сферы сервиса. Она позволяет распознать сильные и слабые стороны сотрудников организации, повысить уровень знаний работников, а также выявить уязвимые места организации, над которыми необходимо будет провести работы по улучшению. Аттестация занимает особое место в системе управления персоналом. Аттестация дает возможность провести диагностику персонала, другими словами, получить информацию о работниках, выявить «болевы́е точки», моменты, которые затрудняют работу персонала, и своевременно решить эти проблемы. Успех аттестационных мероприятий напрямую зависит от уровня подготовки руководящих кадров, проводящих аттестацию.

Компания ООО «Лента» была основана 25 октября 1993 года. Проанализировав финансовые показатели ООО «Лента» за 2018-2021 годы были сделаны выводы, что, несмотря на падение покупательной способности населения, пандемию и другие неблагоприятные факторы социально-экономического характера, такие параметры, как выручка и чистая прибыль компании демонстрируют устойчивый рост. При этом коммерческие расходы

последние несколько лет остаются на примерно том же уровне, в то время как рентабельность продаж подвержена определенным колебаниям.

Общепринятой практикой в большинстве современных компаний является такая методика аттестации, в ходе которой итоговая оценка сотрудников является прерогативой их непосредственного руководителя. К подобного рода структурам относится и ООО «Лента», поэтому стандартные методики (числовые и вербальные тесты) широко используются здесь в ходе аттестации. Например, одним из подобных методов является метод стандартных оценок. Однако подобные методы делают акцент на отдельных сотрудниках и направлены на его оценивание независимо от организационной составляющей, что приводит к ситуациям, когда сотрудники отдела, не выполнившего задачу стратегического характера, могут получить в рамках аттестации высшую категорию. Еще одним недостатком метода является высокий риск возникновения человеческого фактора. Такие методики в массе своей опираются на достигнутые результаты, не учитывая при этом долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника¹. Наконец, стандартная шкала учитывает результаты индивидуальной деятельности сотрудника, но не учитывает специфики его профессиональной деятельности, что также может повлиять на качество оценки².

Другим распространенным направлением являются так называемые сравнительные методы аттестации сотрудников. Недостатком сравнительных методов является их односторонность и приблизительность. Результаты, полученные на основе их применения, трудно применить в контексте таких задач, как развитие персонала, профессионального обучения и т.д.

Метод стандартных оценок может быть усовершенствован посредством углубления и расширения формы оценки. Этот способ более чем актуален для системы аттестации ООО «Ленты», так как одним из ключевых выявленных

¹ Коленеченко К.Г. Традиционный и современный подход к оценке персонала. – cyberleninka.ru. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/traditsionnyy-i-sovremennyy-podhod-k-otsenke-personala/viewer>. Дата обращения: 14.03.2022.

² Там же.

недостатков является именно недостаточная степень проработанности критериев для оценки. Применительно к данному случаю увеличение количества критериев должно сочетаться с конкретизацией их содержания.

Можно выдвинуть следующие предложения по решению проблемы:

– Внесение в критерии аттестации таких показателей, как коммерческие результаты работы секции, результаты прохождения различных аудитов и т.д.

– Возможность внесения в аттестацию данных по личным и командным достижениям сотрудников.

– Неукоснительное следование принципу объективности.

– Промежуточная фиксация результатов и т.д.

Еще один возможный способ решения проблемы заключается в том, чтобы расширить круг лиц, принимающих участие в процессе аттестации.

Одним из наиболее популярных на сегодняшний день методов оценки персонала, часто применяемых в дополнение к стандартным методам аттестации, является метод постановки целей, применяющийся и в ООО «Лента». Основным недостатком метода установки целей является то, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач. В свою очередь, это ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

Указанный метод достаточно широко представлен в системе аттестации ООО «Лента» и, его область применения может быть расширена. В контексте указанного в пункте 2.1 дипломной работы предложения увеличить количество критериев оценки безусловную актуальность представляет постановка соответствующих целей под эти критерии.

Еще одним популярным методом является «круговой» или «360⁰ аттестации». С учетом довольно высокой степени текучести кадров и того обстоятельства, что ситуацию в данной области можно улучшить, но не изменить кардинально (по крайней мере, в ближайшее время), применение указанного метода в ООО «Лента» является целесообразным для определенных

категорий сотрудников (например, руководители, заслуженные работники и т.д.), причем в тех случаях, когда объективная оценка аттестуемого носит критически важный характер. Кроме того, возможно применение «круговой» аттестации в тех случаях, когда ситуация с аттестационной оценкой носит настолько спорный характер, что необходимо привлечение не одной, а нескольких инстанций – например, специальных аттестационных агентств.

В отдельном порядке следует отметить психологические методы. Применительно к ООО «Лента» такого рода методы имеет смысл использовать в первую очередь для аттестации сотрудников с выявленным лидерским потенциалом, а именно, будущих руководителей. В свою очередь, это предусматривает создание специальных программ аттестации таких сотрудников с помощью психологических методов. Цель такого рода аттестации – выявить, насколько соответствуют лидерские качества сотрудника занимаемой им руководящей должности.

Нестандартные методы аттестации могут быть внедрены в систему аттестации ООО «Лента», однако их применение должно носить ограниченный и дозированный характер. Эти методы должны применяться в случаях, когда по итогам аттестации имеются серьезные разногласия в составе комиссии или когда требуется принять обязывающее кадровое решение, предварительно взвесив все «за» и «против».

В ходе исследования была проведена проверка экономической эффективности предложений, указанных выше.

Доработка информационной платформы ETWeb оценивается ИТ-специалистами предприятия в 250 тыс. рублей. Соответственно, доработка и расширение перечня документации потребует привлечь дополнительных средств в размере 150 тыс. рублей и 400 тыс. рублей, соответственно (оценка, данная документоведами предприятия). Итого получим сумму в 800 тыс. руб.

Ежемесячная выручка ООО «Лента» за март 2022 года составила 154 млн. рублей. Предполагаемый прирост выручки составляет порядка 5% (показатель, выведенный посредством изучения динамики продаж в торговых

центрах после проведения мероприятий по оптимизации). Таким образом, предполагаемый экономический эффект от предлагаемых мер будет выглядеть следующим образом: $154 \text{ млн. руб.} \times 0,05 - 0,8 \text{ млн. руб.} = 6,9 \text{ млн. руб.}$ ежемесячно. Полученная цифра соответствует максимальной ежедневной выручке предприятия в выходные дни.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Итак, аттестация представляет собой важную часть работы с персоналом организации. В основе любого управления лежит обратная связь, которая включает в себя различные способы измерения и сравнения. При управлении персоналом обратная связь осуществляется посредством проведения оценки кадров, т.е. определения количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности продвижения по карьерной лестнице.

Оценка персонала и аттестация являются наиболее сложной составной частью работы по управлению человеческими ресурсами в организации. Они входят в систему управления персоналом вместе с такими функциями, как планирование персонала, его подбор, найм, продвижение по службе и т.д. Функция оценки персонала присутствует на многих этапах работы по управлению персоналом и является как бы сквозной. С точки зрения эффективного управления руководителю всегда необходимо знать, насколько успешно работники справляются со своими обязанностями и наделены ли они для этого достаточными профессиональными знаниями.

Эффективная оценка персонала играет значительную роль в управлении им и является основой большого количества процедур: приема на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного сотрудника и приобретет неспособного. Аттестация позволяет определить, как в рамках су-

ществующей структуры изменить индивидуальную оплату труда в соответствии с показателями работы. Решение, принятое по результатам аттестации, является более взвешенным, обдуманым и объективным и снижает уровень конфликтных ситуаций, чем негласно принятое решение.

Аттестация является мощным фактором мотивации. Сотруднику дается возможность общения со своим руководителем, во время которого подводятся итоги работы за определенный период, отмечаются достижения и недостатки, а также пути их преодоления. Аттестация предоставляет возможность донести до каждого работника планы организации и обсудить с ним эти планы. Руководитель, в свою очередь, получает так называемую обратную связь, т. е. узнает мнение работника о текущей ситуации и планах на будущее. Аттестация дает возможность собрать информацию для взвешенного принятия решения об увольнении сотрудника из компании. Так, увольняющиеся, увольняемый и коллеги будут ясно понимать причины. Это, в свою очередь, позволит избежать излишнего напряжения и, возможно, предотвратить дальнейшие увольнения — сотрудники смогут понять, что считается неудовлетворительной работой. Аттестация является своеобразным ключом к построению эффективной схемы мотивации для каждой должности и призвана учитывать различные аспекты деятельности каждого сотрудника, такие, как «размер» должности, результаты труда и компетенции должности.

Проанализировав систему аттестации персонала ООО «Лента», можно сделать выводы, что, обладая достаточным количеством достоинств, в то же время аттестация содержит достаточно недостатков. Данные недостатки снижают эффективность проверки сотрудников и соответствующим образом влияют на уровень эффективности деятельности компании. В работе были предложены варианты по усовершенствованию данной системы таким образом, чтобы, сохранив свои достоинства и сильные стороны, она одновременно оказалась бы избавлена от выявленных недостатков и слабых сторон. Предложенные мероприятия обеспечат прирост выручки, который составит 5%, что создаст экономический эффект в размере 6,9 млн. руб. ежемесячно.