

**Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет экономики и управления  
Кафедра менеджмента  
Направление «Управление персоналом»  
Профиль «Управление персоналом организации»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

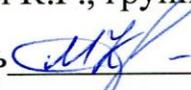
к.э.н., доцент Балановская А.В.

Подпись  \_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
«РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выполнила:

Мкртчян К.Г., группа УП-41

Подпись  \_\_\_\_\_

Научный руководитель:

к.т.н., профессор

Макарова Л.В.

Подпись  \_\_\_\_\_

Самара

2017

Самара

2017

**Оглавление**

Введение.....	4
1. Оценка и аттестация кадров как категория .....	7
1.1. Понятийно-категориальная база разработки: оценка, аттестация .....	7
1.2. Обзор основных методов оценки и аттестации .....	14
1.3. Классификация методов оценки и аттестации кадров и их анализ .....	22
2. Краткая характеристика компании Филиал ООО «Нестле Россия» и выбор метода оценки.....	33
2.1. Организационная структура компании Филиал ООО «Нестле Россия».....	33
2.2. Квалификационная структура компании Филиал ООО «Нестле Россия» и выбор категории сотрудников, подлежащих аттестации.....	39
2.3. Анализ существующей системы оценки и аттестации персонала в ООО «Нестле Россия» .....	51
2.4. Выбор метода аттестации и разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований.....	56
3. Экспериментальные исследования и разработка предложений по совершенствованию системы оценки и аттестации в компании Филиал ООО "Нестле Россия" .....	58
3.1. Экспериментальные исследования обработка результатов.....	58
3.2. Анализ итогов аттестации и выявление "проблемных" полей и разработка причинно-следственной диаграммы .....	67

3.3. Разработка "Дерева целей" и "Корня дерева" в сфере совершенствования системы оценки и аттестации кадров.....	68
Заключение .....	71
Список литературы .....	73
Приложения .....	75
Приложение 1. Организационная структура компании Филиал ООО "Нестле Россия"	
Приложение 2. Экспертная оценка качества выполнения функциональных обязанностей операторами	

## **Введение**

Система аттестации и оценки персонала — важный элемент управления человеческими ресурсами. Принципиальным условием эффективной работы

системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента. Сегодня компании используют два понятия: оценка и аттестация персонала. Дадим наиболее общее определение этим понятиям.

Аттестация – это процедура определения соответствия сотрудников своей должности. На Западе такого понятия как «аттестация» не существует, а есть понятие оценки.

Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Очевидно, что оценка – это более широкое понятие, чем аттестация. Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала. Одна из наиболее существенных ошибок, которую допускают руководители при проведении аттестации, связана с рассмотрением процедуры оценки вне системы управления персоналом в целом. Основываясь на миссии компании, на ее стратегических целях руководитель обязан видеть и учитывать взаимосвязь процедуры аттестации с обучением и развитием сотрудников, формированием плана комплектации персонала и другими функциями системы управления персоналом [3].

В условиях нестабильности оценка персонала приобретает особый смысл. В период кризиса и минимизации затрат на персонал сокращаются соц. пакеты, заработная плата, происходят массовые сокращения работников, каждый сотрудник рассматривается как единица для инвестирования финансового капитала. Для того чтобы правильно разместить капиталовложения, важно четкое представление о возможностях каждого представителя компании. В условиях кризиса особенно важным для компании становится сохранение наиболее эффективных сотрудников.

Актуальность темы обусловлена тем, что на современном этапе развития бизнес- технологий большинство руководителей организаций, обладающих определенными финансовыми, информационными, технологическими ресурсами достигли понимания того, что человеческие ресурсы являются ключевыми. Компании конкурируют на уровне профессионального развития своих сотрудников – их знаний, умений, навыков. Для разумного использования данного вида капитала необходимо правильно определить, каков он. Оценка и аттестация персонала позволяет выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

Актуальность данной работы можно объяснить причинами: во-первых, современная кадровая политика предъявляет серьезные требования не только к подготовке, переподготовке, повышению квалификации, но и к оценке кадров. Поэтому неуклонно возрастает значение одной из важнейших организационно – правовых форм проверки (контроля) и оценки профессиональных и других качеств руководителей и специалистов – аттестации; во-вторых: аттестация руководителей и специалистов является важнейшим инструментом в работе с управленческими кадрами, так как она осуществляется систематически и имеет юридическую силу [25].

Цель данной выпускной квалификационной работы состоит в совершенствовании системы оценки и аттестации в организации.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические источники.
2. Рассмотреть понятия оценки и аттестации кадров.
3. Изучить основные методы оценки и аттестации кадров. Дать их классификацию.
4. Проанализировать существующие в организации системы оценки и аттестации кадров.
5. Разработать предложения по совершенствованию системы оценки и аттестации в организации.

Объект исследования: деятельность предприятия.

Предмет исследования : система оценки и аттестации персонала на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее положения могут быть использованы для построения и разработки системы аттестации персонала как в рассматриваемом предприятии, так и в других коммерческих организациях.

Среди ученых, в разной степени рассматривающих вопросы, связанные с системой оценки и аттестации, большой вклад внесли: В.В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина, А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, М.И. Магура.

Выпускная квалификационная работа включает введение, основную часть и заключение. Во введение обосновывается актуальность темы, ставятся цель и задачи, определяются объект, предмет и методы исследования. В первой главе раскрывается сущность оценки и аттестации персонала. Во второй главе проводится анализ оценки и аттестации персонала на предприятии . В третьей главе разрабатываются рекомендации по совершенствованию системы оценки и аттестации персонала на предприятии.

По каждой главе делаются выводы. В заключении подводятся итоги всей работы.

## **1. Оценка и аттестация кадров как категория**

### **1.1. Понятийно-категориальная база разработки: оценка, аттестация**

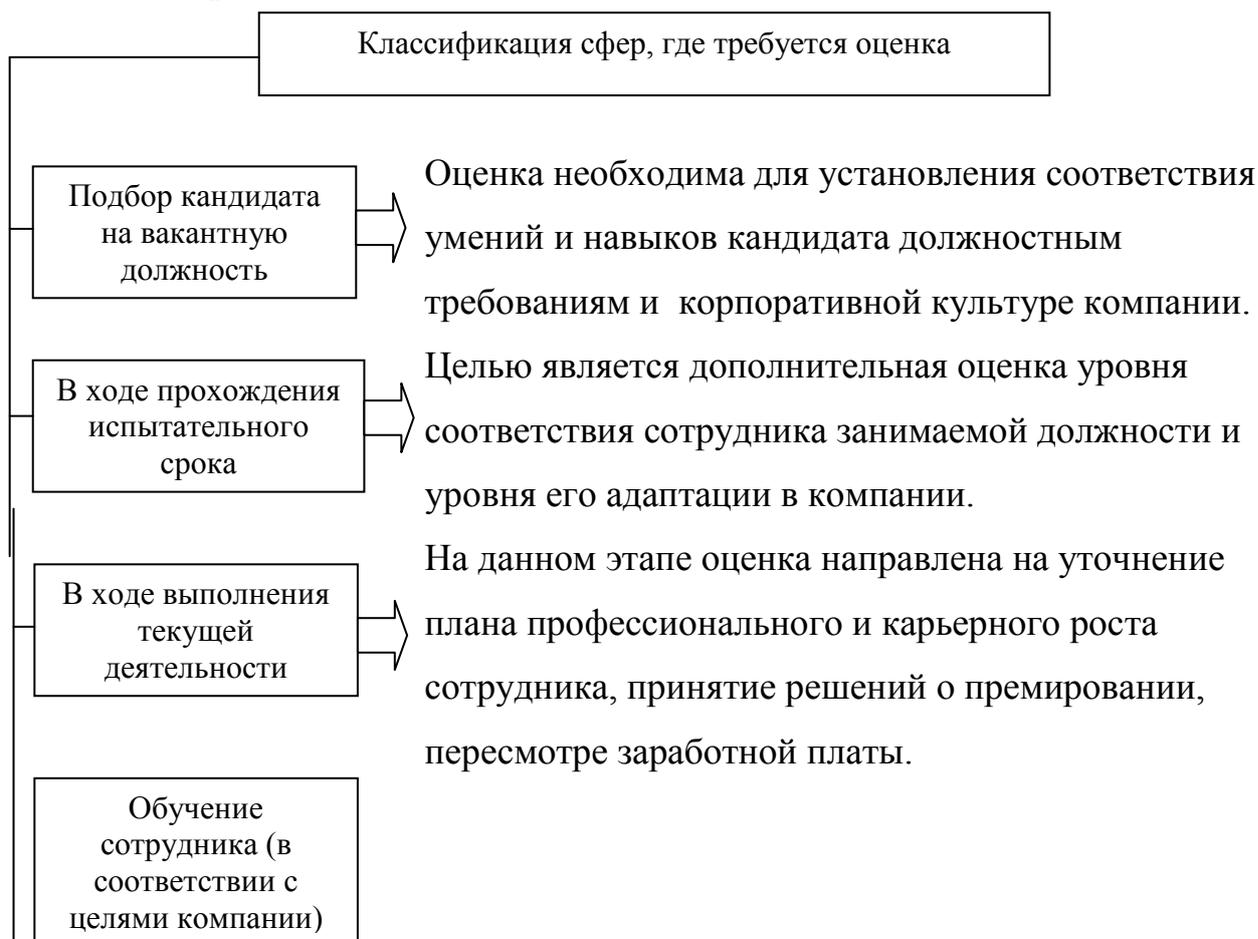
Совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования их труда, продвижения работников, повышения их квалификации связано с объективной, построенной на научной основе, деловой оценкой работников.

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств [13].

Оценка работы персонала была и остается одним из важнейших направлений деятельности кадровиков.

Каждый руководитель хочет знать, насколько хорошо работает его персонал и как можно повышать эффективность его работы.

Оценка персонала - деятельность, проводимая на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе (рис.1).



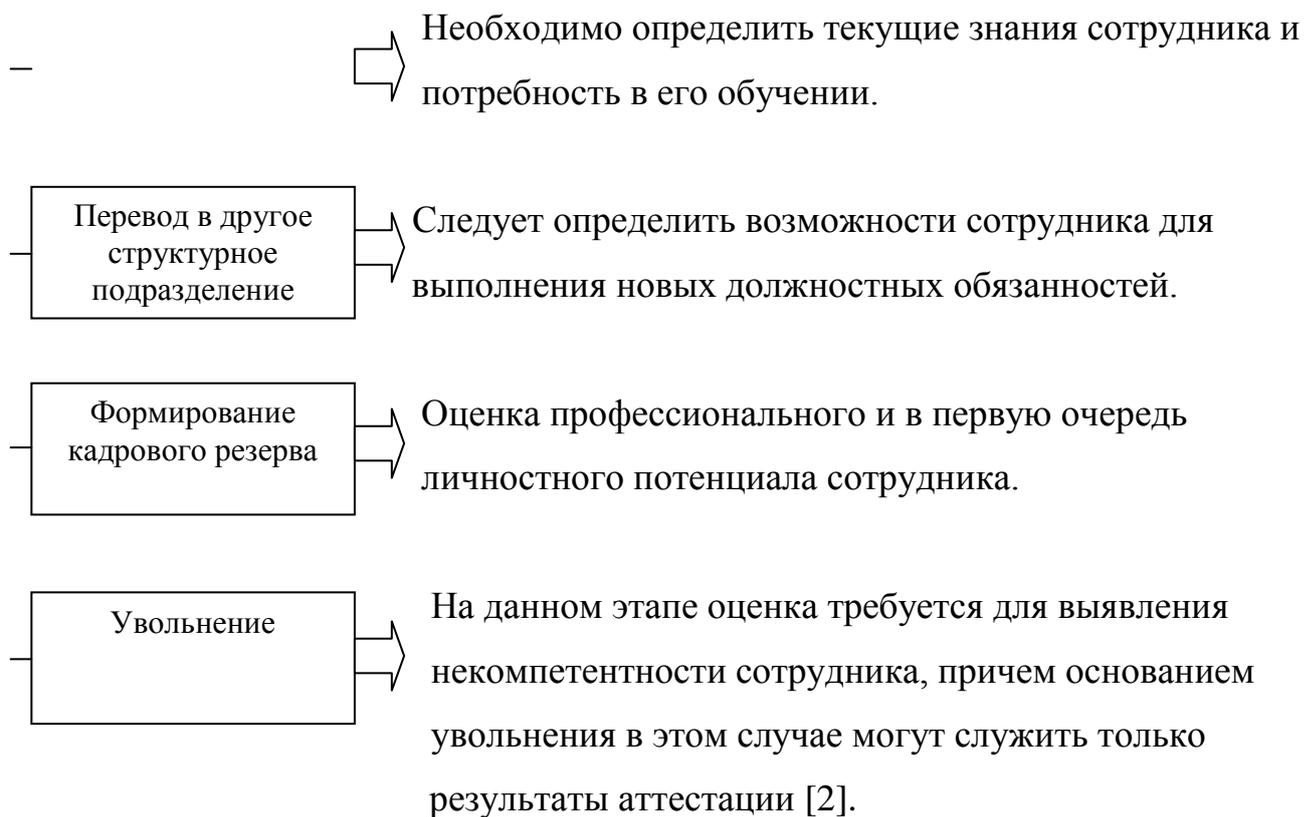
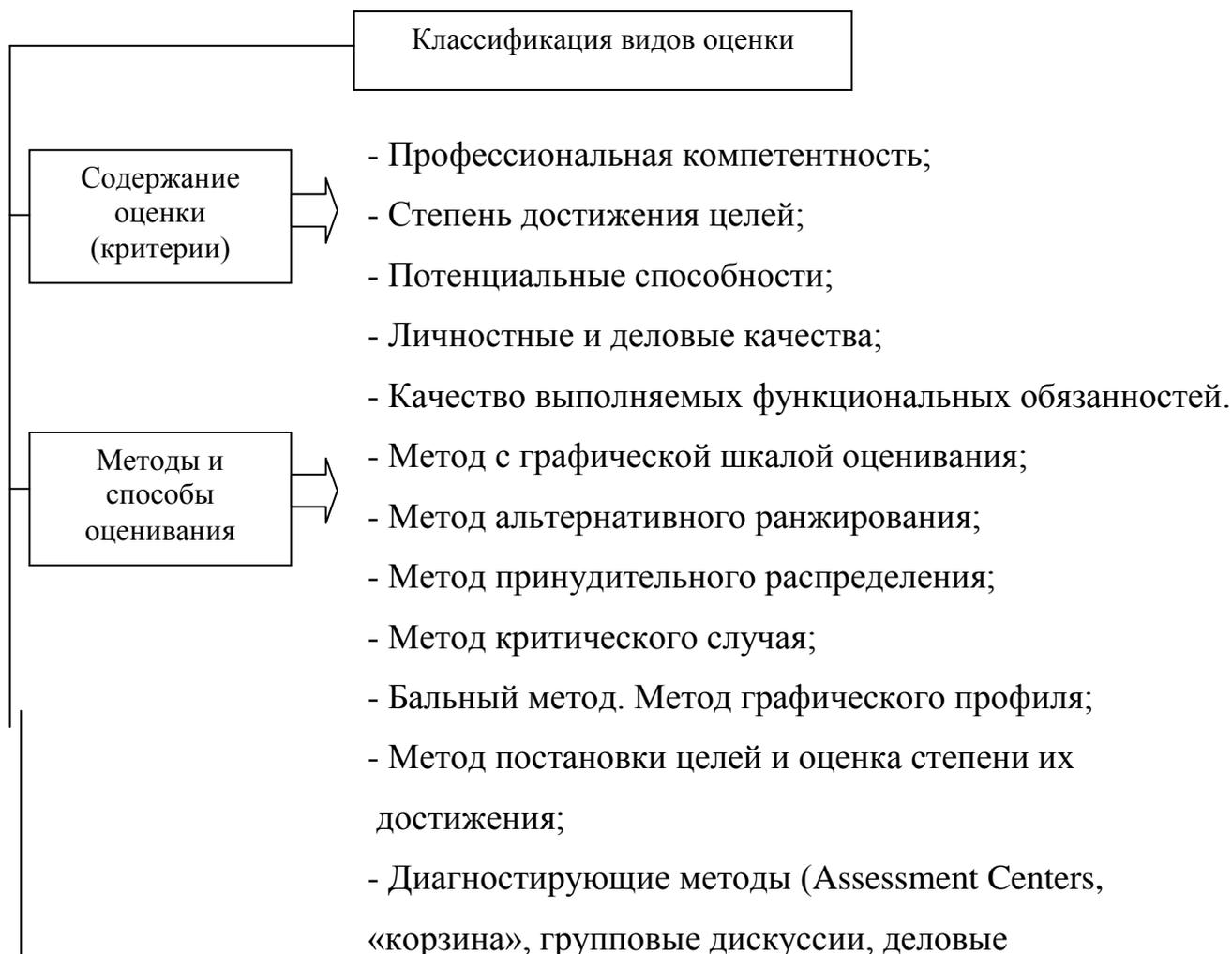


Рисунок 1- Классификация сфер, где требуется оценка



диагностирующие игры, тестовая квалиметрия, собеседование).

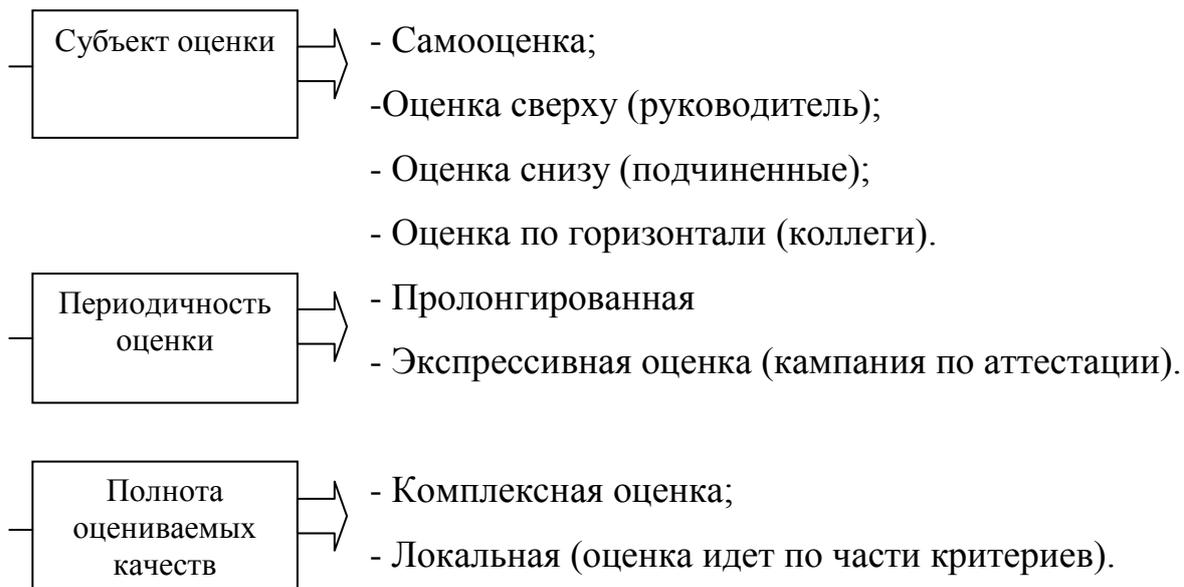


Рисунок 2- Классификация видов оценки (Автор Макарова Л.В.)

Основной вопрос любой оценки - установление ее показателей, позволяющих определить соответствие работников предъявляемым требованиям. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на три следующие группы:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

Под результативностью труда понимаются способности и желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

Показатели профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Личностные качества показывают индивидуальные способности работника, отличающие его от других работников: квалификационный

потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, коммуникативный потенциал.

Оценка проводится на каждом этапе работы с персоналом. Внеплановая оценка проводится, когда руководство вынуждено прибегнуть к данной процедуре (при найме нового работника ходатайством сотрудника о повышении оклада или переводе на новую должность). В этом случае инициатива исходит от непосредственного руководителя сотрудника. Плановая оценка персонала обычно проводится по инициативе генерального директора, так как позволяет проанализировать положение дел внутри компании и помогает в выстраивании стратегии дальнейшего развития.

Соответственно и цели оценки персонала будут различными. В случае плановой оценки это может быть составление индивидуальных карьерных планов, создание системы обучения и повышения квалификации, создание кадрового резерва, пересмотр системы стимулирования, внесение изменений в организационную структуру предприятия и введение в штатное расписание новых должностей. Вынужденная оценка проводится для принятия решения по конкретному вопросу, и результаты ее носят скорее оперативный, чем стратегический характер [33].

При оценке персонала очень важно наладить обратную связь. Работник должен знать, как оцениваются результаты его труда, соответствует ли этой оценке получаемое вознаграждение и отношение руководства [10].

Для руководителя такая процедура ценна тем, что у него появляется четкая картина ресурсов подразделения, видение необходимых перемен, возможность активнее влиять на развитие своего отдела в направлении поставленных задач. Кроме того, оценка – это хороший повод поддержать сотрудника, похвалить его за достигнутые успехи и тем самым повысить его мотивацию для работы на этом предприятии.

Оценка персонала должна иметь четкие цели. Это могут быть ожидаемые изменения в политике компании, кадровые перестановки, изменение системы оплаты и многое другое. Перед тем, как принять решение о

проведении процедуры оценки, руководство компании должно четко понимать: для чего проводится процедура, какие результаты они ожидают увидеть, и для чего эти результаты будут использованы.

Для того что бы качественно и легко провести в компании оценку персонала необходимо провести очень серьезную подготовку. Хорошая подготовка, важнее хорошего проведения самой процедуры оценки персонала [36].

Оценка персонала осуществляется непрерывно, однако наиболее важной ее формой является аттестация, проводящаяся периодически. По результатам аттестации принимаются решения в отношении каждого аттестуемого [22].

Аттестация персонала – это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности. Направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление степени их соответствия занимаемой должности [29].

Квалификационный уровень работника следует оценивать комплексно с учетом специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе.

Основные задачи аттестации работников:

1. Определение служебного соответствия работника занимаемой должности.
2. Выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника.
3. Стимулирование роста профессиональной компетенции работника.
4. Определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника.
5. Внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также о переводе на более или менее квалифицированную работу.

Аттестация работников может носить очередной и внеочередной характер. Внеочередная аттестация проводится по решению руководителя предприятия [18].

Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса.

Как правило, аттестации не подлежат работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года и беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода на работу [7].

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее - соответствия занимаемой должности.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

Основными целями аттестации являются:

1. Оказание помощи менеджеру при принятии решения о размере прибавки к вознаграждению на основании заслуг работника.
2. Определение пути наиболее эффективного использования работника, например, следует ли его оставить в прежней должности, или перевести, или продвинуть, или понизить в должности, а то и вовсе уволить.
3. Выявление необходимости обучения работника на внутрифирменной базе, т.е. тех областей работы, в которых возможна более эффективная работа персонала в процессе его обучения.

4. Мотивация работника к более эффективному выполнению им своих должностных обязанностей путем совместного обсуждения результатов его работы, признания его заслуг и предоставления ему возможности обсудить свою работу с руководителем.

Аттестация, как правило, категоризируется по трем типам.

1. Оценка деловых характеристик работника, в рамках которой анализ прошлых достижений и недостатков в работе осуществляется с целью повышения эффективности работы в будущем.
2. Оценка потенциала работника, которая имеет целью выявить, заслуживает ли работник повышения (продвижения) и/или дальнейшего обучения.
3. Оценка размера вознаграждения производится для определения размера следуемой работнику прибавки [37].

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

1. Соответствует занимаемой должности.
2. Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год.
3. Не соответствует занимаемой должности [11].

Периодичность проведения аттестации определяется руководством и для различных категорий персонала может быть разной. В среднем аттестация проводится не чаще чем раз в год и не реже раза в три года [34].

## **1.2. Обзор основных методов оценки и аттестации**

Специалисты в области менеджмента обязаны разбираться в методах оценки и аттестации персонала.

Для решения проблем оценки создается методика, которая включает:

1. Выделение необходимого и достаточного набора показателей, наиболее адекватно характеризующих наличие деловых и личных качеств у работника, результаты его деятельности, поведение.
2. Алгоритм расчета этих показателей, источники требуемой информации.
3. Обоснование нормативных значений и показателей.
4. Агрегирование информации и построение индексов.

Методы оценки должны позволять: выявить элементы, составляющие содержание оценки (методы сбора и обработки); измерить величину (или степень наличия) оцениваемых качеств с помощью показателей [20].

Обзор основных методов оценки.

Оценка работников по результатам труда. При этом оценивается производительность и эффективность труда. Оценка опирается на гипотезу о связи уровня образования и подготовки с качеством управленческого труда. Наиболее распространен метод, основанный на соизмерении затрат времени и результатов деятельности [4].

Задачи оценки специалистов по результатам труда:

1. Выявить соответствие работника занимаемой должности.
2. Определить трудовой вклад в коллективный результат с целью увязки общей эффективности труда работника и уровня его должностного оклада
3. Повысить индивидуальную отдачу от работников, обеспечить ориентацию на конечный результат или перспективу развития, с точки зрения цели или миссии организации [19].

Проблема оценки производительности труда особенно остро была обозначена Ф. Тейлором. Он поставил вопрос о нежелании рабочих работать продуктивно, о "работе с прохладцей", получившей название "рестрикционизм". Оказывается, это проблема актуальна и для современных организаций, где работа зачастую имитируется. В любом случае нужна такая оценка, которая отражала бы специфику характера и содержания труда работника.

2. Оценка труда специалистов. Оценка результатов основной деятельности связана с производительностью, сложностью и качеством труда. Оценка деятельности, сопутствующей основной, связано с повышением квалификации, творческой и общественной активностью. Оценка поведения работника в коллективе связано с его авторитетом, влиянием на морально- психологический климат коллектива, характером.

3. Оценка труда руководителя.

Одним из распространенных методов оценки кадров является метод стандартных оценок. Руководитель оценивает отдельные элементы работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. На каждого сотрудника заполняется специальный бланк. Метод не требует специальной подготовки от руководителя, проводящего оценку. Основная ответственность ложится на специалистов, разрабатывающих систему показателей, подлежащих оценке.

В результате обеспечивается единый подход к оценке всех сотрудников. Однако именно это обстоятельство может быть и недостатком, так как стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника. Кроме того, оценку проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности оценки, связанную с влиянием личных взаимоотношений с подчиненными. Чтобы избежать указанных недостатков, форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом кадровой службы, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем. Заполненная форма утверждается руководителем, при этом он может внести в нее свои коррективы. С целью обеспечения единообразия оценки необходимо, чтобы ею занимался один и тот же специалист. Привлечение сторонних специалистов существенно удорожает использование этого метода.

Не менее распространенным методом оценки сотрудников является сравнение. Руководитель сравнивает результаты работы одного сотрудника

своего подразделения с результатами других. Затем производится ранжирование сотрудников от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. После ранжирования выделяются группы сотрудников.

Сравнительный метод очень прост, но односторонен и приблизителен. Кроме того, сравнение сотрудников - достаточно жесткая форма оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды и недоверие к руководителю.

Пользуется популярностью и применяется как дополнительный к традиционным методам оценки метод управления посредством установки целей (Management by Objectives, МВО). Сотрудник и его руководитель совместно определяют ключевые цели сотрудника на определенный период (год или полгода). Целей должно быть немного, и они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период. Цели должны быть:

1. Конкретными, то есть предметными и специфическими.
2. Измеримыми, то есть поддающимися количественной оценке.
3. Достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%).
4. Значимыми, то есть относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом.
5. Ориентированными во времени, то есть для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения [15].

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели и всего набора целей. Руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения. Специалисты по управлению персоналом отмечают, что участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким

критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию. Многие компании используют МВО, чтобы определять величину переменной части вознаграждения сотрудника. Основным недостатком этого метода заключается в том, что оценивается только степень выполнения сотрудником ключевых задач. Узость оцениваемых качеств ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы [6].

Существует и нетрадиционные подходы к оценке персонала. Методы аттестации, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, традиционны для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных организациях, действующих в достаточно стабильной внешней среде. В то же время они сфокусированы на отдельном работнике, не учитывают его роль в организации и вклад в конечный результат; основываются только на оценке руководителя; ориентированы на достигнутые результаты и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Многие организации ищут новые подходы к оценке персонала, в большей степени соответствующие реалиям сегодняшнего дня. В развитии нетрадиционных методов выделяется несколько направлений. Во-первых, такие методы аттестации рассматривают в качестве основной единицы первичную группу (подразделения, бригаду), делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Такая оценка может проводиться по завершении проекта, а не только через определенные периоды времени. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы может производиться с учетом результатов всей организации. В-третьих, оценивается не только и не столько успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков. Решение о повышении заработной платы возможно на основании оценки степени овладения новыми специальностями и методами работы. Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться довольно

недавно. Однако некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве "стандартных" методов оценки персонала компании. К числу таких методов относится 360-градусная аттестация. При 360-градусной аттестации сотрудник оценивается руководителем, коллегами и подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки; каждая категория заполняет особую форму; аттестация проводится с помощью компьютера), однако суть метода четко отражена в его названии, а именно получение всесторонней оценке сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, но их использование может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава и неоднородность сотрудников, оценивающих аттестуемого, может привести к смещению оценки в зависимости от состава оценивающих и стать причиной ряда конфликтов. Оценка, данная сотрудниками, может расходиться с миссией и стратегией организации. Поэтому новые методы аттестации должны быть понятны всем сотрудникам организации.

Психологические методы оценки являются разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений, оценивают наличие и степень развития определенных качеств у сотрудника, его потенциал. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки при условии привлечения высокопрофессиональных психологов, что сопряжено с дополнительными затратами. В современных организациях эти методы используются в основном для выявления сотрудников с лидерским потенциалом- будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы и подразделения по оценке потенциала (Assessment Center) своих сотрудников с помощью психологических методов [5].

Для оценки качеств специалистов и руководителей, а главное- для самооценки, применяются следующие методы (рис.3).

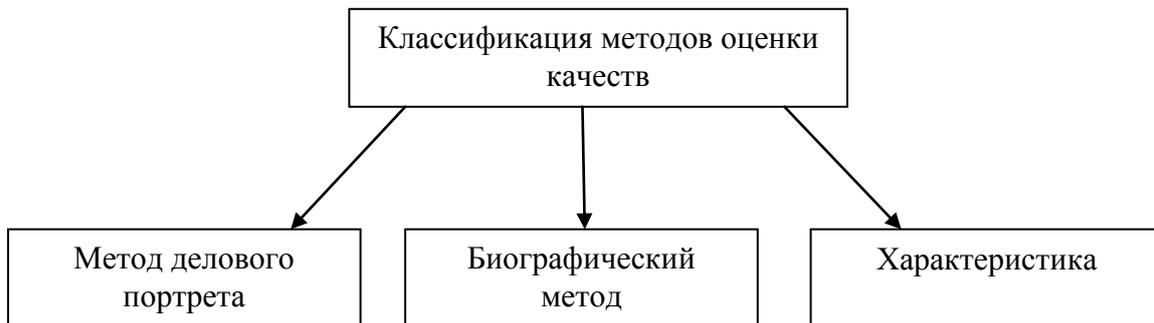


Рисунок 3 - Классификация методов оценки

Метод делового портрета, разработанный в 1972 г. В.К. Тарасовым, используется в персонал- менеджменте для формализованной объективной оценке и аттестации специалистов и руководителей. Деловой портрет состоит из 16 фраз, составленных с помощью компьютера. Эксперты отбирают по одной из 6 фраз, соответствующих каждому из 80 признаков, используемых для аттестации работника. Портрет должен создавать в воображении читающего живой образ конкретного человека, чтобы возникло ощущение знакомства с ним. Очевидность портрета должна показывать, а не доказывать сильные и слабые стороны работника, объяснять возможное его поведение и провоцировать конкретные управленческие решения.

Метод делового портрета существенно дополняется биографическим методом. Исследуются течение всей жизни человека, её внутренняя динамика и "встроенность" в социум, субъективное управление и приобретенный опыт. Биографическое исследование должно охватывать жизнь индивида в целом, учитывать взаимосвязь индивидуальной истории жизни и истории общества, осмысливать интерпретационную активность исследуемых. Биографическое исследование предполагает, что все события в жизни индивида не являются ни чисто случайными, ни результатом воплощения, субъективных замыслов. Правила личностной активности не осознаются в отдельных действиях, сфера их влияния- жизнь в целом.

Анализу автобиографий или описаний жизни в хронологическом порядке большое внимание уделяют специалисты по персоналу в Германии.

Считается, что автобиография- это документ, наиболее пригодный для достаточно быстрого анализа профессионально- личностного развития и становления кандидата на должность. Большинство специалистов склоняются к единой структуре автобиографий, содержащей следующие позиции: ФИО, место жительства, дата и место рождения, школьное и профессиональное образование, работа по профессии, профессиональные опыт и способности, повышение квалификации, знание языков.

Основным документом, дающим представление об аттестуемом, является характеристика. Она содержит описание специфических черт, свойств, присущих личности аттестуемого.

В характеристике содержатся следующие сведения: о том, как аттестуемый сотрудник справлялся с обязанностями, возложенными на него должностной инструкцией; о степени его подготовленности к выполнению обязанностей по занимаемой должности; о наличии способности и склонности к руководящей, инженерно-технической, научной работе; об умении планировать и контролировать свою работу и работу подчиненных; о том, что выполняет ли аттестуемый сотрудник задания в установленные сроки; о качестве выполняемых работ, степени самостоятельности при их выполнении; об инициативности, использовании передовых методов труда, о наличии элементов творчества, личном вкладе в развитие науки и техники, знании достижений зарубежной науки и техники, производства; о повышении квалификации.

В характеристике на руководителя отражаются его организаторские способности умение работать с людьми, состояние дисциплины в возглавляемом коллективе, объём, сложность и качество выполняемых работ, а также конечные результаты труда.

При оценке личных качеств необходимо отметить основные черты характера; наличие авторитета в коллективе; оперативность и аккуратность в решении вопросов; вежливость и тактичность в обращении с начальниками, подчиненными, равными по должности; дисциплинированность;

индивидуальные склонности и привычки; отношение к критике, самокритичность; состояние здоровья.

В характеристике отражаются и недостатки, недоработки, которые необходимо устранить. Отмечается степень выполнения рекомендаций по результатам прошлой аттестации. В заключение даются обоснованные конкретные предложения.

В некоторых случаях только по результатам аттестации можно законно уволить работника [27].

### **1.3. Классификация методов оценки и аттестации кадров и их анализ**

Методы оценки персонала.

Условно все методы исследования организации можно подразделить на три основных подхода: гуманитарный, инженерный и эмпирический. Методы оценки персонала в наибольшей степени относятся к эмпирическому подходу, так как основываются на распространении успешного отраслевого или функционального опыта, использовании прецедентного опыта в принятии решений. В большинстве случаев оценка - это сравнение полученных в ходе исследования характеристик с характеристиками "эталонного образца". Методы эмпирических исследований принято разделять на количественные и качественные.

Количественные методы.

Количественные методы можно охарактеризовать как формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных заранее, и их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Наиболее распространенным количественным методом является анкетирование. В процессе анкетирования сотруднику/кандидату на вакансию предлагается письменно ответить на вопросы, представленные в форме опросного листа - анкеты. Благодаря простоте использования и обработки анкетирование может применяться как отдельно, так и в качестве составляющей практически всех видов комплексной системы оценки персонала. По форме вопросы в анкете разделяются на открытые, предполагающие свободный ответ, и закрытые, ответ на которые заключается в выборе одного из нескольких предлагаемых в анкете утверждений. Одним из многочисленных вариантов применения анкеты является сбор информации о реальных деловых и личностных компетенциях работника в рамках системы оценки "360 градусов". В данном случае анкетирование его руководителя, коллег, подчиненных и клиентов значительно экономит время как опрашиваемых, так и сотрудника, который занимается обработкой полученных данных [23].

Одним из видов анкетирования, применяемых для оценки персонала, являются личностные опросники - класс психодиагностических методик, предназначенных для определения степени выраженности у индивида определенных личностных особенностей. По форме они представляют собой списки вопросов, при этом ответы испытуемого представлены количественно. Как правило, при помощи этого метода диагностируют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферы. С этой целью применяются конкретные методики. Наиболее популярные из них (рис.4).





Рисунок 4 - Классификация методик

1. Многофакторные личностные опросники- предназначены для описания широкой сферы индивидуально-личностных характеристик:

- Опросник Кеттела (16PF): основными факторами являются общий уровень интеллекта, уровень развития воображения, восприимчивость к новому радикализму, эмоциональная устойчивость, степень тревожности, наличие внутренних напряжений, уровень развития самоконтроля, степень социальной нормированности и организованности, открытость, замкнутость, смелость, отношение к людям, степень доминирования - подчиненности, зависимость от группы, динамичность;
- Опросник MMPI: к основным шкалам относятся соматизация тревоги, тревога и депрессивные тенденции, вытеснение факторов, вызывающих тревогу, реализация эмоциональной напряженности в непосредственном поведении, выраженность мужских/женских черт характера, ригидность аффекта, фиксация тревоги и ограничительное поведение, аутизация, отрицание тревоги, гипоманиакальные тенденции, социальные контакты;
- Опросник FPI: данный опросник создан преимущественно для прикладных исследований с учетом опыта построения и применения таких широко известных опросников, как 16PF, MMPI, EPI и др. Шкалы опросника отражают совокупность взаимосвязанных факторов. Опросник предназначен для диагностики психических состояний и свойств личности, которые имеют первостепенное значение для процесса социальной, профессиональной адаптации и регуляции поведения;

- Характерологический опросник Леонгарда: тест предназначен для выявления типа акцентуации (определенного направления) характера. Акцентуации рассматриваются как крайний вариант нормы, в чем состоит их главное отличие от психопатий - патологических расстройств личности. Диагностируются следующие типы акцентуации личности: демонстративный, застревающий, педантичный, возбудимый, гипертимный, дистимический, тревожно-боязливый, аффективно-экзальтированный, эмотивный, циклотимный.

## 2. Опросники мотивационных особенностей:

- Опросник Реана: диагностируется мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудачи;

- Тест на педантичность предназначен для диагностики уровня педантичности. С одной стороны, педантичность - это стремление следовать принятым формам, ревнивое и упорное соблюдение различных мелочей, упущение из виду сущности дела. С другой стороны, педантичность проявляется и в исполнительности, ответственности, добросовестном отношении к обязанностям, строгости и точности, стремлении к истине.

## 3. Опросники психического благополучия (оценивается уровень нервно-психической адаптации, тревожности, нервно-психической устойчивости, невротизации, социальной адаптации):

- Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге: доктора Холмс и Раге (США) изучали зависимость заболеваний (в том числе инфекционных болезней и травм) от различных стрессогенных жизненных событий более чем у пяти тысяч пациентов. Они пришли к выводу, что психическим и физическим болезням обычно предшествуют определенные серьезные изменения в жизни человека. На основании своего исследования они составили шкалу, в которой каждому важному жизненному событию соответствует определенное число баллов в зависимости от степени его стрессогенности;

- Методика экспресс-диагностики невроза Хека и Хесса: предварительная и обобщенная диагностика вероятности невроза;

- Шкала реактивной и личностной тревожности Спилбергера: выявление уровня личностной и реактивной тревожности. Под личностной тревожностью понимается устойчивая индивидуальная характеристика, отражающая предрасположенность сотрудника к тревоге и предполагающая наличие у него тенденции воспринимать достаточно широкий набор ситуаций как угрожающие, отвечая на каждую из них определенной реакцией.

4. Опросники самооотношения (изучаются особенности отношения сотрудника к самому себе):

- Методика самооценки личности (Будасси): определяется уровень самооценки (завышенная, заниженная или нормальная);

- Опросник Стефансона: методика используется для изучения представлений работника о себе самом. Достоинством методики является то, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, реальное "я", а не соответствие/несоответствие статистическим нормам и результатам других людей.

5. Опросники темперамента:

- Личностный опросник Айзенка: тест направлен на диагностику личностных параметров, нейротизма и экстраверсии-интроверсии;

- Опросник Стреляу: диагностируется сила процессов возбуждения, процессов торможения, подвижность нервных процессов.

6. Опросники ценностей (применяются для изучения ценностно-смысловой сферы личности):

- Тест Рокича "Ценностные ориентации": методика основана на прямом ранжировании списка ценностей.

7. Опросники эмоциональных особенностей:

- Тест "Эмоциональное выгорание": выявляется степень психологической защиты в форме "эмоционального выгорания" (данная методика особенно актуальна для работников, задействованных в сфере взаимодействия с людьми);

- Шкала оценки значимости эмоций: методика, предложенная Б.И. Додоновым, направлена на выявление эмоциональных состояний человека, которые доставляют ему удовольствие.

8. Тесты на активность поведения:

- Методика "Выход из трудных жизненных ситуаций": определяется доминирующий у человека способ решения жизненных проблем.

Следует отметить, что многие из вышеуказанных методик изначально разрабатывались и использовались в клинической психологии и лишь затем стали использоваться на предприятиях для оценки персонала. Однако эти методики в большинстве своем не были в достаточной мере адаптированы для оценки сотрудников, поэтому для того, чтобы использовать их в организациях, необходим специалист с достаточно высоким уровнем знаний в сфере психологии [8].

Еще одним важным методом оценки персонала являются тесты способностей. Они представляют собой специально подобранный стандартизованный набор заданий, служащий для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи. Любая разновидность тестов интеллекта может рассматриваться как тест способностей. Для выявления специфических способностей, например к определенным видам деятельности (медицине, технике, юриспруденции, образованию), разрабатываются специальные тесты. Пожалуй, самыми распространенными среди методик, применяемых в оценке персонала, являются те, которые направлены на выявление профессиональных способностей сотрудников. Наиболее зарекомендовавшими себя методиками можно считать следующие:

- Тест структуры интеллекта Амтхауэра: предназначен для определения способности к абстрактному мышлению, памяти, пространственному воображению, языковому чутью, математическому мышлению, образованию суждений;

- Тест Гилфорда: позволяет измерить социальный интеллект, который является профессионально важным качеством и позволяет прогнозировать успешность

деятельности педагогов, психологов, психотерапевтов, журналистов, менеджеров, юристов, следователей, врачей, политиков, бизнесменов;

- Тест Равена: позволяет при помощи прогрессивных матриц не только оценить сам интеллект, но и дает возможность составить представление о способности сотрудника к систематизированной, планомерной, методичной интеллектуальной деятельности.

Необходимо отметить, что многие из известных тестов способностей не дают достаточно материала для того, чтобы делать на их основе прогнозы. Они позволяют получить ограниченную информацию, которую необходимо дополнять сведениями из других источников [24].

Качественные методы.

В противоположность количественным выделяют качественные методы исследований, которые являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала. Одним из наиболее часто применяемых методов является интервью.

Метод интервью отличается строгой организованностью и неравноценностью функций собеседников: интервьюер (специалист, который проводит интервью) задает вопросы респонденту (оцениваемому сотруднику), не ведет с ним активного диалога, не высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своего личного отношения к задаваемым вопросам и ответам испытуемого. Задачей интервьюера является сведение своего влияния на содержание ответов респондента к минимуму и обеспечение благоприятной атмосферы общения. Цель интервью с точки зрения интервьюера - получить от респондента ответы на вопросы, сформулированные в соответствии с задачами исследования (качествами и характеристиками оцениваемого, отсутствие либо наличие которых необходимо выявить) [14].

На основе различных параметров принято выделять несколько видов интервью. Наиболее применяемыми в оценке персонала являются следующие виды.

Биографическое интервью сосредоточено на прошлой трудовой деятельности кандидата. При его проведении исходят из того, что поведение в прошлом является индикатором поведения в будущем. Биографические интервью сосредотачиваются на трудовом опыте и стиле работы оцениваемого. Сведения о работе собирают в обратном хронологическом порядке. В интервью оценивается степень важности текущей работы сотрудника для организации и его компетентность в терминах соответствия требованиям, предъявляемым к определенной должности. При этом следует задавать правильно подобранные вопросы и соблюдать одинаковые условия для всех оцениваемых. На практике вопросы исходят из "требований к сотруднику", в которых перечислены индивидуальные характеристики, необходимые для успешного выполнения работы. Преимущество биографического интервью заключается в том, что оно соответствует ожиданиям кандидата (сотрудника) и дает ему возможность проявить себя наилучшим образом. Тем не менее этот же фактор может стать причиной необъективности оценки. Эффективность такого интервью также зависит от того, насколько верно вопросы соотносятся с критериями работы.

Поведенческое интервью содержит структурированный перечень вопросов, разработанных относительно опыта или способностей в определенных областях или применительно к критериям, связанным с работой. Эти критерии выявляются в процессе анализа, предметом рассмотрения которого были работа и поведение успешных сотрудников. Основное преимущество поведенческого подхода состоит в том, что он имеет дело с навыками, важными для работы. С другой стороны, подобное интервью может занимать много времени, так как в ходе него необходимо обсудить все важные аспекты работы. Кроме того, в связи с тем, что интервью сосредоточено на процессе осуществления определенной работы, легко упустить из виду немаловажные вопросы, касающиеся общей профессиональной подготовки кандидата/сотрудника.

Ситуационное интервью основано на построении определенных ситуаций и предложении оцениваемому сотруднику описать модель своего

поведения или выхода из данной ситуации. В процессе оценки сотрудник старается дать социально желательные ответы, то есть те, которые он считает социально верными. В ходе интервью появляется возможность оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую выполняет сотрудник.

Проективное интервью основано на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают сотруднику/кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. Проективные методики основаны на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и установки на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей. В ходе проективного интервью сотрудник с меньшей вероятностью будет давать социально желательные ответы. Однако процесс проведения проективного интервью весьма длителен, полученные данные достаточно сложно обработать. Кроме того, значительное влияние на результат будут оказывать профессиональные и личностные качества интервьюера [26].

Одним из основных качественных методов оценки персонала также является традиционный анализ документов. Считается, что документы являются или могут являться надежными свидетельствами явлений, происходящих в действительности. Во многом это относится к официальным документам, но может относиться и к неофициальным. Проведение анализа документов означает преобразование первоначальной формы информации, содержащейся в документах, в необходимую для специалиста по оценке персонала форму. Фактически это не что иное, как интерпретация содержания документа, его толкование. В процессе анализа документов могут исследоваться резюме, рекомендательные и сопроводительные письма, документы об образовании (дипломы, сертификаты, квалификационные свидетельства), научно-исследовательские и публицистические работы [17].

Существуют методы, содержащие признаки как качественных, так и количественных методов. Прежде всего это относится к бизнес-кейсам. Бизнес

кейс - это всестороннее описание ситуации, в которой когда-то оказалась реальная компания. В кейсе, как правило, описывается внешнее окружение и внутренняя среда компании, а также их изменения во времени. События, с которыми столкнулись менеджеры, как и действия последних, приводятся в том порядке, в каком они реально происходили. Но самое главное - в кейсе формулируется проблема, которую должен был решить тот или иной сотрудник компании. Точность и верность выбора типичной рабочей ситуации и профессиональность создания бизнес-кейса определяют надежность прогноза при использовании данного метода. С одной стороны, в методе заложена прагматичность предложенных вариантов решения бизнес-задач, с другой - имеется возможность выявить систему нестандартных подходов к решению типовых ситуаций, что определяет степень креативности работника [32].

На нынешнем этапе большинство специалистов по оценке персонала стремятся создать комплексные системы оценки персонала предприятия, включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценки. Однако прежде всего важно не просто собрать вместе несколько методик, но адаптировать их к условиям, существующим в организации, а зачастую - когда речь идет о зарубежных методиках - и к условиям российской действительности. Огромное значение здесь приобретает профессионализм и опыт специалиста, руководящего процессом оценки, поскольку выполнение данной задачи, помимо соответствующих личных качеств, требует знаний и компетенций в области психологии и понимания бизнес-процессов, целей и специфики деятельности компании [1].

Принятие решения по выбору метода должно основываться на определении цели аттестации, структуре компании, сформированности и прозрачности внутренних коммуникаций.

Для использования метода 360 градусов необходимы следующие условия:

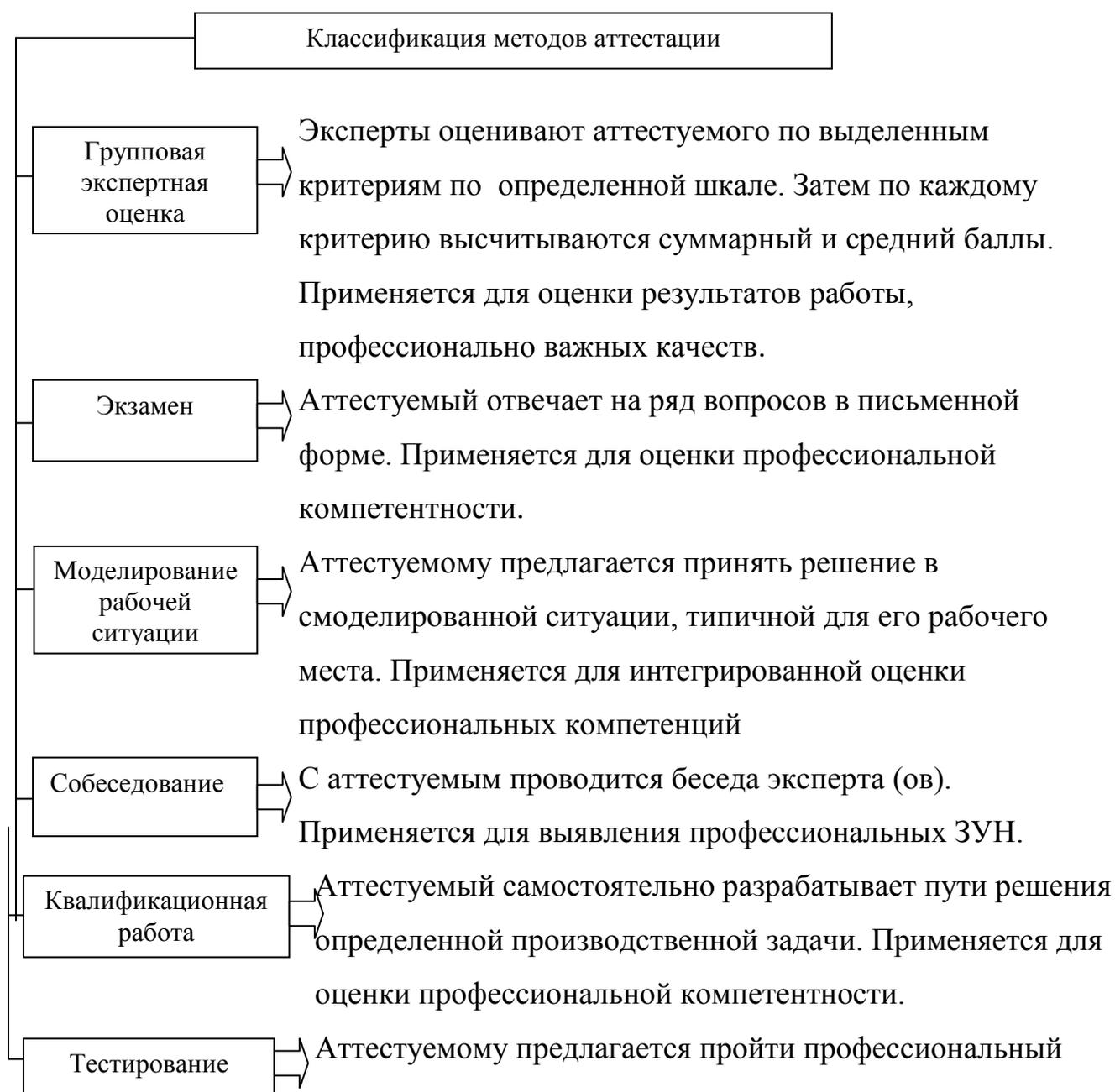
- зрелый менеджмент и персонал, готовый к обратной связи;
- хорошо налаженные коммуникации;

- высокая степень доверия (открытый диалог на совещаниях, конфликты решаются без участия менеджмента, минимум сплетен, сотрудники открыто дают оценку, команда работает эффективно);
- сотрудники сами заинтересованы в оценке, т.е. считают, что она является главным элементом для их развития.

Таким образом, прежде чем выбрать метод, руководству организации необходимо провести детальный анализ всех необходимых для проведения оценки показателей [21].

Методы аттестации.

Можно выделить следующие методы аттестации персонала (рис.5).



тест. Используется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития (как дополнительный метод подтверждения результатов экспертной оценки) [28].

Рисунок 5 - Классификация методов аттестации

## **2. Краткая характеристика компании Филиал ООО «Нестле Россия» и выбор метода оценки**

### **2.1. Организационная структура компании Филиал ООО «Нестле Россия»**

«Нестле» — крупнейшая в мире компания — производитель продуктов питания и напитков, эксперт в области правильного питания и здорового образа жизни. Кредо «Нестле» — делать жизнь лучше, предлагая потребителям только качественные и полноценные продукты.

В 2016 году «Нестле» отметил 150-летний юбилей со дня основания компании в Швейцарии.

Отношения «Нестле» с Россией имеют давнюю историю. Компания поставляла свою продукцию в Россию уже в конце XIX века, когда петербургский торговец Александр Венцель подписал эксклюзивный контракт с Генри Нестле на поставку молочной муки *FarineLactée* на территорию Российской Империи.

Совокупный объем инвестиций «Нестле» в российскую экономику за период 1996—2015 гг. составил более 1,85 миллиарда долларов США. Регион Евразия в географии «Нестле» включает такие страны, как Россия, Узбекистан, Казахстан, Беларусь, Азербайджан, Грузия, Монголия, Туркменистан, Армения, Кыргызстан, Таджикистан. Сотрудниками «Нестле» в регионе Россия-Евразия являются около 10 тыс. человек. Компания располагает 12 фабриками, 9 из которых находятся на территории России, что позволяет «Нестле» производить на местном уровне более 90% продукции, реализуемой на рынке региона.

По итогам 2015 года «Нестле» сумела добиться роста продаж в 18,3% по сравнению с 2014 годом. Общий объем продаж «Нестле» в регионе Россия-Евразия составил 102,2 млрд руб.

Многолетний успех «Нестле» в России был достигнут благодаря стратегии осуществления долгосрочных инвестиций в местное производство, разработке продуктов, отвечающих традиционным вкусам потребителей, активному продвижению товарных знаков, постоянному развитию сетей сбыта, а также использованию местного сырья и компонентов.

Сегодня «Нестле» является лидером российского рынка в большинстве категорий, где присутствует её продукция: растворимый кофе, кофе-системы и кофе-капсулы, кулинария, готовые завтраки и каши быстрого приготовления, мороженое, детское питание. Кроме того, компания занимает сильные позиции на рынке кондитерских изделий, детского питания и кормов для домашних животных.

Деятельность компании осуществляется в рамках концепции корпоративной социальной ответственности «Создание общих ценностей». Её суть заключается в создании ценностей не только для акционеров, но и для общества в целом. В качестве приоритетных областей для социальных инвестиций выбраны питание, развитие сельских областей и управление водными ресурсами.

Коммерческой целью компании "Nestle", ее руководства и работников на всех уровнях являются производство и сбыт продукции компании в целях обеспечения долгосрочных выгод для акционеров, работников, потребителей, деловых партнеров и экономик тех стран, в которых работает компания. Компания также стремится быть высокоэффективным производителем с низкими производственными затратами. Другой целью является постоянное улучшение качества жизни потребителей. Компания добивается этого, предлагая всё более вкусные и здоровые продукты питания и напитки, а также всячески поддерживая их стремление к здоровому образу жизни.

Задачи компании:

1. Улучшение качества продукции.
2. Улучшение условий труда.
3. Развитие новых технологий в производстве.
4. Продолжение политики, направленной на приобретение стратегически выгодных предприятий [40].

«Нестле» принимает участие и самостоятельно реализует целый ряд экологических и социальных программ. С 1999 года в России работает образовательная программа «Разговор о правильном питании», направленная

на формирование у детей культуры питания как составляющей здорового образа жизни. На сегодняшний день участие в ней принимают 7 млн детей в 56 регионах РФ. Продолжает успешно реализовываться и другая образовательная программа «Нестле», предназначенная для родителей и врачей-педиатров, — «Первые 1000 дней. Растить здоровым с первых дней». Она нацелена на продвижение здорового питания с момента рождения ребенка и в течение первых 1000 дней его жизни. Кроме того, в 2015 году мы продолжили и успешное выполнение обязательств в рамках «Программы поддержки молодых специалистов» (NestléNeeds YOUth). В течение прошлого года «Нестле» в регионе Россия-Евразия предоставила возможности прохождения стажировок и практик 921 молодому человеку и приняла на работу 2442 молодых специалиста, включая людей с ограниченными возможностями. Кроме того, мы приняли участие в 312 мероприятиях, нацеленных на помощь молодому поколению в успешном начале карьеры. Мы также продолжали работу в рамках «Альянса в поддержку молодежи» (Alliance4YOUth), созданного «Нестле» в 2014 году с 12 компаниями-партнерами. Так, в 2015 году мы сумели организовать 13 программ совместной стажировки как в московском офисе «Нестле», так и на наших фабриках.

Уже на протяжении 20 лет «Нестле Россия» вносит существенный вклад в решение социальных вопросов и оказывает поддержку целому ряду значимых культурных проектов в России. В 2015 году исполнилось 10 лет нашему плодотворному сотрудничеству со знаменитым во всем мире Большим театром. Мы также гордимся сотрудничеством с выдающимися музыкантами под руководством маэстро Валерия Гергиева в рамках поддержки Музыкального фестиваля «Мстиславу Ростроповичу» и Московского Пасхального Фестиваля в нашем совместном стремлении создавать вечные ценности для общества и мировой культуры [41].

Рассмотрим организационную структуру управления корпорацией "Нестле"(рис.6). Более подробно (см. приложение 1).

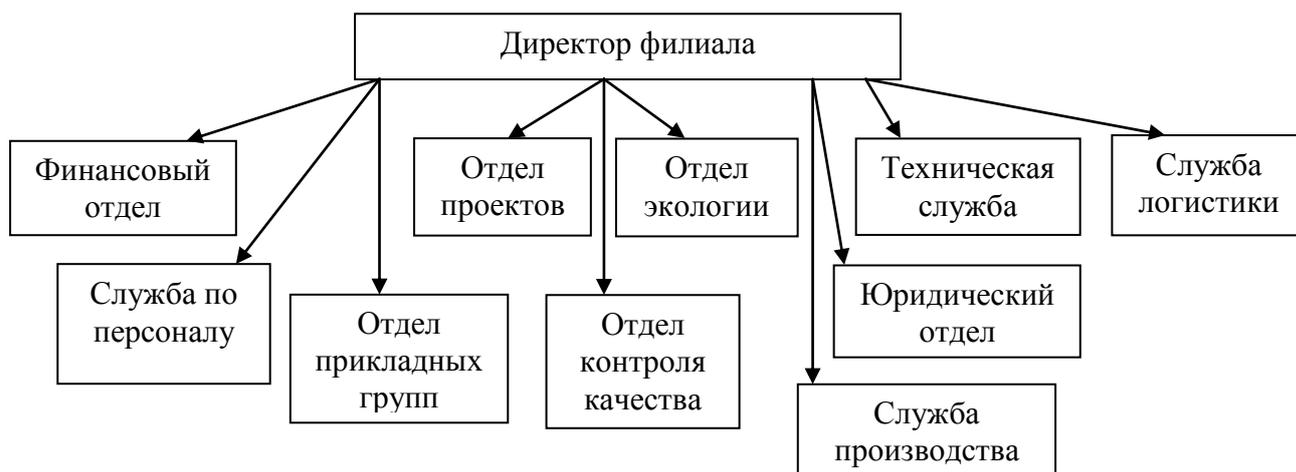


Рисунок 6 - Организационная структура компании "Нестле Россия"

"Нестле" - многонациональная корпорация, один из старейших и наиболее известных производителей продуктов питания. Штаб-квартира находится в Швейцарии. Оперативные компании, осуществляющие текущую деятельность, несут полную ответственность за прибыль и убытки. Вся организационная деятельность компании имеет сложную многоступенчатую структуру.

Общее собрание акционеров является высшим органом "Нестле". На него возлагаются следующие полномочия:

1. Принятие и внесение поправок в Устав.
2. Избрание и освобождение членов совета директоров и аудиторов "Нестле".
3. Утверждение годового финансового отчета;
4. Освобождение членов Совета директоров и лиц, которым доверено управление.

Председатель совета директоров - Петер Брабек-Летмате, главный управляющий - Пауль Бульке. В Совет директоров входят 12 человек. Совет директоров имеет следующие непередаваемые и неотъемлемые обязанности:

1. Управление и надзор за бизнесом "Нестле".
2. Определение принципов бухгалтерского учета и финансового контроля.
3. Назначение и освобождение от должности лиц, которым доверено управление и лиц, представляющих "Нестле", имеющих право подписи.
4. Подготовка бизнес-отчетов в соответствии с Положениями закона.

5. Подготовка общих собраний.

6. Определение того, каким образом дивиденды должны быть выплачены.

Генеральный директор может принимать любые решения, касающиеся работы производства, относящиеся к его компетенции, он же подписывает контракты на покупку оборудования и сырья, пакет заказов, на которые не формируется централизованно. Он может вносить коррективы по выпуску продукции, но в тех рамках, которые установлены на уровне планирования.

Корпорация "Нестле" предоставляет оперативным компаниям полную самостоятельность в деятельности на соответствующих рынках, она старается проводить единую корпоративную линию по выбору политики, целей, определенных стандартов. Маркетинговые функции в штаб-квартире фирмы выполняются в отделе управления продуктами и маркетинговых услуг. Управление продуктами осуществляют директора продуктов, которые работают с местными продуктовыми управляющими с целью улучшения продуктовой деятельности во всех регионах мира.

Главными функциями продуктовых директоров является определение глобальных и (или) региональных рыночных стратегий относительно отдельных продуктов, поиск идей новых продуктов и инициирование их разработки, обеспечение обмена информацией о продуктах среди регионов и рынков и предоставление в исключительных случаях оперативной помощи тем рынкам, которые в ней нуждаются. Кроме того, продуктовые директора разрабатывают руководящие указания в области определения фабричных марок, места сбыта продукта, упаковки, рекламы [39].

Финансовый отдел обеспечивает эффективное создание и использование финансовых ресурсов, а также организация и контроль.

Служба персонала обеспечивает подбор персонала, кадровое администрирование, оценку эффективности работы, планирование развития, оценку потенциала, организацию внутреннего обучения рабочих, подготовку на смежные профессии, обучение специалистов и рабочих во внешних учебных центрах, организацию производственной практики студентов,

внешние связи со сторонними организациями, организацию делопроизводства и архивное хранение документов, регистрацию иностранных граждан, прием, регистрацию, организацию отправки корреспонденции, взаимодействие с профсоюзом, устный и письменный перевод, планирование меню и закуп продуктов для приготовления блюд, ценообразование и калькуляцию на продукцию собственного производства, формирование и выполнение бюджета столовой, организацию уборки, вывоз отходов и снега с территории фабрики, работу бельевой фабрики, гардеробов и приемной фабрики, содержание парка легковых автомобилей.

Отдел прикладных групп разрабатывает и внедряет инновации (новый продукт).

Юридический отдел обеспечивает правовое сопровождение деятельности филиала.

Отдел контроля и качества занимается планированием, контролем качества. Разрабатывает, внедряет мероприятия по качеству.

Техническая служба обеспечивает техническое обслуживание (плановое, профилактическое).

Отдел проектов занимается строительством и реализацией проектов.

Отдел экологии, охраны труда, промышленно- пожарной безопасности обеспечивает соблюдение требований охраны труда.

Служба логистики занимается материально- техническим обеспечением производства, транспортировкой, хранением продукции.

Служба производства занимается производством продуктов питания (кондитерские изделия + напитки).

## **2.2. Квалификационная структура компании Филиал ООО «Нестле Россия» и выбор категории сотрудников, подлежащих аттестации**

Квалификационная структура персонала объединяет в себе характеристики персонала как экономического ресурса организации (распределение по профессиям и уровню квалификации) и индивидуальные особенности, обеспечивающие результативность и эффективность труда.

Квалификационная структура компании Филиал ООО «Нестле Россия» представляет собой распределение по гендерному признаку, возрасту, образованию, стажу работы и состоит из следующих категорий работников: управленческий персонал, специалисты, вспомогательный персонал, работники производства. Процент управленческого персонала находится в норме. Ключевая роль отводится специалистам производства, которые составляют примерно 77% от общего числа сотрудников.

Квалификационная структура компании представлена в виде гистограмм (рис.7, рис.8, рис.9, рис.10).



Рисунок 7- Квалификационная структура по гендерному признаку

Из данной гистограммы мы видим, что в основном в компании преобладают женщины (52%).



Рисунок 8 - Квалификационная структура по возрасту

Можно сделать вывод о том, что в организации самый эффективный и продуктивный возраст от 23 до 45 лет (58%). Это говорит о том, что в организации сотрудники обладают самым продуктивным возрастом.



Рисунок 9 - Квалификационная структура по образованию

Из гистограммы следует, что в компании Филиал ООО «Нестле Россия» преобладают сотрудники со средним образованием.



Рисунок 10 - Квалификационная структура по стажу работы

Компания «Нестле» уделяет большое внимание кадровому составу, отдавая предпочтение молодым и эффективным сотрудникам. Однако, следует обратить внимание на то, что значительное число сотрудников (62 %) имеет недостаточный стаж работы, что требует особого внимания к повышению квалификации этих сотрудников.

В компании Филиал ООО «Нестле Россия» существует "Положение об аттестации сотрудников". Положение включает следующие разделы:

1. Цели аттестации.
2. Область применения.
3. Порядок образования аттестационной комиссии.
4. Порядок действия цеховой квалификационной комиссии.
5. Порядок действия квалификационной комиссии филиала.
6. Порядок допуска к квалификационному экзамену.
7. Порядок проведения квалификационного экзамена.

Настоящее положение разработано в соответствии с действующим трудовым законодательством и регламентирует проведение аттестации и квалификационных экзаменов для работников филиала ООО «Нестле Россия» в г.Самара.

Аттестация это одна из наиболее эффективных форм оценки кадров, которая вызвана необходимостью:

1. Определить соответствие работника занимаемой должности.
2. Использовать каждого работника в соответствии с полученной специальностью и квалификацией.
3. Выявить перспективы применения потенциальных способностей и возможностей работника.
4. Определить необходимость подготовки и переподготовки работника с вводом новых должностей.
5. Обеспечить возможности передвижения кадров, освобождения работника от должности, а также перевода на более или менее квалифицированную работу.

Цель.

Выявление соответствия(несоответствия) полученных рабочими технических и технологических знаний, производственных умений и навыков объему программы обучения и требованиям квалификационной характеристики и установление тарифных разрядов, квалификационных категорий на основании решения квалификационных комиссий.

Область применения.

Настоящий документ распространяется на всех представителей квалификационной комиссии Филиала и цеховых квалификационных комиссий, созданных в филиале ООО «Нестле Россия» в г. Самара.

Порядок образования аттестационной комиссии.

В филиале создаются и действуют:

- квалификационная комиссия филиала;
- цеховые квалификационные комиссии.

Квалификационные комиссии образуются приказом директора филиала из руководителей, специалистов, с указанием персонального состава Комиссий, а также председателя и заместителя председателя.

Порядок действия цеховой квалификационной комиссии.

На цеховой квалификационной комиссии проводится оценка квалификации рабочих сдающих экзамен на присвоение 2, 3, 4 разрядов.

Председателем цеховой квалификационной комиссии назначается начальник цеха, члены комиссии – мастер (супервайзер), инженер-механик, представитель отдела обучения и развития. Цеховые квалификационные комиссии создаются сроком на 1 год в количестве не менее 5 человек.

При проведении экзаменов для рабочих на присвоение профессий второй категории и выше, обязательно присутствие всех представителей цеховой квалификационной комиссии (начальник цеха или его заместитель, мастер- супервайзер, инженер-механик цеха, представитель отдела обучения и развития).

Периодичность заседаний цеховой квалификационной комиссии определяется отделом обучения и развития по мере поступления заявок.

Порядок действия квалификационной комиссии филиала.

На заседании квалификационной комиссии филиала проводится экзамен на высший уровень квалификации (5,6 разряды).

Председателем квалификационной комиссии филиала назначается сотрудник, занимающий должность, не ниже руководителя службы. Членами комиссии назначаются представители цехов и служб предприятия из состава ИТР, а также представитель соответствующего выборного профсоюзного органа филиала.

Периодичность заседаний квалификационной комиссии филиала определяется отделом обучения и развития по мере поступления заявлений.

Даты заседания комиссии определяются отделом обучения и развития. О времени заседания члены комиссии извещаются отделом обучения не позднее, чем за 7 дней.

Обязательным является присутствие на квалификационной комиссии филиала председателя общефабричной комиссии или его заместителя. В случае невозможности присутствовать председателя комиссии или его заместителя, заседание общефабричной комиссии отменяется.

Заседание комиссии является легитимным если на нем присутствуют не менее 2/3 ее представителей, при условии, что из них не более 50% являются заместителями. Утверждающие решения по всем вопросам принимаются голосованием членов комиссии, присутствующих на заседании.

Полномочия члена комиссии подлежат прекращению в случаях:

- личного заявления члена комиссии о сложении полномочий;
- прекращения трудовых отношений сотрудника с предприятием;
- смерти члена комиссии.

Премирование членов квалификационной комиссии филиала за год определяется отделом обучения и развития в соответствии с фактическим вкладом каждого из членов в работу комиссии.

Порядок допуска к квалификационному экзамену.

Мастер (супервайзер) направляет в отдел обучения и развития сообщение о готовности работника к сдаче квалификационных экзаменов. Оценку уровня практической подготовки рабочего дает комиссия по заключению мастера (супервайзера) и инженера-механика на основании производственных показателей, достигнутых в результате обучения, подготовленности к самостоятельной работе на рабочем месте.

Работник оформляет заявление о готовности сдачи экзаменов на высокий разряд (4,5,6), визирует его у мастера (супервайзера), начальника цеха, инженера-механика и передает в отдел обучения и развития.

Поданное заявление регистрируется. О дате экзамена заявителю сообщается не позднее, чем за 7 дней до его проведения.

Прием и регистрацию заявлений, подготовку документов для сдачи экзамена осуществляет специалист по обучению и развитию. Список лиц, допущенных к сдаче экзамена, сообщается членам комиссии не позднее, чем за 7 дней до его проведения.

Порядок проведения квалификационного экзамена.

Квалификационный экзамен проводится в конце установленного срока обучения, но не позднее 10 дней после окончания обучения.

Квалификационный экзамен проводится по экзаменационным билетам, каждый из которых содержит до 5 теоретических вопросов.

Перечень теоретических вопросов разрабатываются специалистами цехов совместно с отделом обучения и развития и утверждаются директором по производству, начальником цеха, техническим менеджером цеха, менеджером службы обеспечения качества, менеджером отдела экологии, охраны труда и пожарно-промышленной безопасности. Экзамены проводятся как в устной, так и письменной форме.

На подготовку к ответу, экзаменуемому отводится не более 1 часа.

По усмотрению членов комиссии, экзаменуемому может быть задано не более 5 дополнительных вопросов, на которые экзаменуемый отвечает устно.

По окончании ответа экзаменуемый сдает специалисту по обучению и развитию билет и экзаменационные листы.

Результаты квалификационных экзаменов и решение комиссии о присвоении рабочему тарифного разряда по специальности заносятся в протокол заседания квалификационной комиссии.

Протокол квалификационной комиссии подписывается всеми членами комиссии, присутствующими на заседании и является документом, на основании которого создается приказ о присвоении квалификационного разряда.

Присвоенный разряд заносится в трудовую книжку, личную карточку формы Т-2, матрицу гибкости.

В протоколе квалификационной комиссии, приказе, трудовой книжке профессия (специальность) рабочего записывается в точном соответствии с ее наименованием, указанном в штатном расписании.

Лицам, не выдержавшим квалификационного экзамена, может быть установлен дополнительный срок производственного обучения (1 месяц) и повторный допуск их к сдаче квалификационного экзамена.

Решение комиссии может быть обжаловано в комиссии по трудовым спорам в

десятидневный срок.

В конце каждого года эффективность сотрудника оценивается на основании следующих критериев:

- ЧТО вы достигли;
- КАК вы проявляли компетенции Нестле.

Процесс оценки эффективности позволяет оценить индивидуальный вклад сотрудника в достижение общего результата компании: это ежегодный процесс, направленный на оценку полученных результатов (ЧТО) и проявленных при этом компетенций (КАК) по отношению к поставленным целям. Необходимо согласовать индивидуальные цели с целями компании и руководства, обеспечивая тем самым возможность для линейного менеджера оказывать поддержку своему сотруднику в их достижении и предоставлять обратную связь по ходу выполнения целей. Достижения каждого сотрудника оцениваются по окончании года в части полученных результатов против поставленных ранее целей, и в соответствии с этим сотрудником присваивается рейтинг эффективности. Предприятие оценивает эффективность и производительность каждого для того, чтобы иметь основания для дифференцированного подхода к пересмотру размера вознаграждений, выражения признания.

В области КАК должны быть оценены корпоративные компетенции "Нестле", соответствующие уровню должности сотрудника и продемонстрированные во время достижения годовых результатов. (презентация)

ЧТО и КАК важны в равной степени и учитываются при определении финального рейтинга эффективности (табл.1).

Цели – ЧТО		Рейтинг	Компетенции – КАК	
Полностью соответствует ожиданиям по всем целям, перевыполняет ключевые цели	Перевыполняет цели >110%	3	Выше стандартного уровня поведения по большинству корпоративных компетенций	“Выше стандартного уровня” по 5 из 6 компетенций (ни одной компетенции “Ниже стандартного уровня”)
Полностью соответствует ожиданиям по ключевым целям	Достигает цели >90%-<110%	2	Проявляет большинство компетенций в соответствии со стандартным уровнем	“Стандартный уровень” по 5 из 6 компетенций
Не соответствует ожиданиям по большинству целей	Не достигает цели <90%	1	Не демонстрирует компетенции на стандартном уровне	“Ниже стандартного уровня” по 2 или более из 6 компетенций

Таблица 1 - ЧТО и КАК

Общий рейтинг эффективности (РЕ) определяется на основе достижения как бонусных, так и не бонусных целей. Нет автоматической связи между уровнем достижений и рейтингом РЕ.

Общая оценка – ЧТО (табл.2)

Цели – ЧТО	Рейтинг
Полностью соответствует ожиданиям по всем целям, перевыполняет ключевые цели	3
Полностью соответствует ожиданиям по ключевым целям	2
Не соответствует ожиданиям по большинству целей	1

Таблица 2 - Общая оценка ЧТО

Общая оценка – КАК.

В конце каждого года эффективность сотрудника оценивается также на

основе компетенций, проявленных в течение года, в соответствии с 3-х уровневой шкалой (табл.3):

Компетенции – КАК		Рейтинг
Выше стандартного уровня поведения по большинству корпоративных компетенций	“Выше стандартного уровня” по 5 из 6 компетенций (ни одной компетенции “Ниже стандартного уровня”)	3
Проявляет большинство компетенций в соответствии со стандартным уровнем	“Стандартный уровень” по 5 из 6 компетенций	2
Не демонстрирует компетенции на стандартном уровне	“Ниже стандартного уровня” по 2 или более из 6 компетенций	1

Таблица 3 - Общая оценка КАК

Общая оценка КАК основана на проявлении 6 компетенций для каждого уровня должности (табл.4).

Ниже стандартного уровня	Стандартный уровень	Выше стандартного уровня
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Не придерживается и не применяет в работе "Принципы деятельности компании НЕСТЛЕ";</li> <li>-Испытывает трудности в постановке сложных целей или при осуществлении качественной проверки результатов;</li> <li>-Ждёт, пока другие определяют, что необходимо сделать и/или какие существуют задержки в выполнении задач.</li> <li>Нуждается в дополнительном контроле и проверке;</li> <li>-Боится или не желает выполнять задачи, выходящие за пределы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Достигает результатов в соответствии с "Принципами деятельности компании НЕСТЛЕ";</li> <li>-Демонстрирует желание достичь амбициозных целей и стандартов качества;</li> <li>-Составляет эффективный план работы и расставляет приоритеты;</li> <li>-Использует каждую возможность для достижения ожидаемого результата, согласованного с личными целями;</li> <li>-Не боится действовать и брать инициативу на себя в выполнении задач при</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Является личным примером следования принципам и ценностям НЕСТЛЕ даже в сложном периоде;</li> <li>-Ориентируется на достижение высоких результатов, повышает планку для достижения высоких стандартов качества и повышения эффективности;</li> <li>-Демонстрирует уверенное чувство приоритезации и правильно выстраивает коммуникацию с заинтересованными сторонами;</li> <li>-Определяет возможности, выходящие за пределы своей должности;</li> </ul>

<p>ответственности своей должности;          -Затрудняется выполнять задачи без чёткого руководства и контроля;          -Испытывает сложности с само мотивацией и не берет на себя ответственность.</p>	<p>минимальном контроле;          -Берёт на себя ответственность за достижение результатов (ЧТО и КАК)</p>	<p>обеспечивает высокое качество выполнения задач своевременно и до истечения срока;          -Проявляет упорство и, в случае необходимости, прилагает дополнительные усилия для достижения целей и поддержания высокого уровня производительности;          -Активно предлагает поддержку, где это необходимо, в том числе в областях, непосредственно не связанных с личными целями.</p>
--	--	--

Таблица 4 - 6 компетенций

Для аттестации была выбрана категория сотрудников, занимающих должность операторов линий в производстве пищевой продукции. Они составляют 14% от всех специалистов производства (77%).

Модель компетенций.

Модель компетенций Нестле определяет типы поведения, которые являются основой для развития сотрудников компании во всем мире. Она отражает подход компании Нестле к работе и то, каким образом сотрудники достигают поставленных целей и задач.

Основой Модели компетенций Нестле являются «Принципы деятельности компании Нестле», которые определяют культуру работы в компании, а также «Принципы управления и лидерства компании Нестле» - главные ценности и принципы, ведущие компанию к успеху.

Модель Компетенций Нестле позволяет придерживаться одних и тех же принципов в привлечении и развитии сотрудников, стремясь к повышению качества индивидуальной результативности каждого сотрудника и результатов организации в целом.

Применение Модели компетенций Нестле в повседневной деятельности, несомненно, будет способствовать развитию и успеху в компании Нестле (рис.11).



Рисунок 11 - Модель компетенций компании "Нестле"

### 2.3. Анализ существующей системы оценки и аттестации персонала в ООО «Нестле Россия»

Аттестация персонала - процесс, который позволяет эффективно оценивать результаты работы персонала, формировать кадровый резерв,

оптимально распределять фонд оплаты труда и материального вознаграждения. Рассмотрим основные элементы существующей системы оценки работы персонала в исследуемой организации [30].

Необходимо заметить, что научно-методическое обеспечение системы оценки работы персонала в ООО «Нестле Россия» удовлетворительное, поскольку:

1. В организации на сегодняшний день используются современные методы осуществления процесса оценки персонала, в том числе проведения аттестации.
2. Исследуется передовой отечественный и зарубежный опыт в проведении конкретных мероприятий, по оценке персонала.
3. Выбор инструментария для оценки, проверки профессиональных и личностных качеств на сегодня ограничен.
4. Проводится анализ и оценка содержания и условий труда на рабочем месте в ООО «Нестле Россия».
5. Ведется разработка должностных инструкций.
6. Систематически осуществляется анализ успешности новых работников.

Выделяются значительные финансовые средства на проведение работ по оценке персонала в ООО «Нестле Россия»; составляется смета затрат на систему оценки.

По внутреннему «Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала» ООО «Нестле Россия» ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на специалистах отдела обучения и развития. Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестаций.

Кроме того, специалисты отдела обучения и развития, следят за тем, чтобы цели аттестации были четко донесены до аттестуемых, до директоров и генерального директора ООО «Нестле Россия».

Действующим в Российской Федерации законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров (продвижение сотрудника по службе, сохранение его в прежней должности, перевод на новое место, увольнение, в том числе и в связи с сокращением штатов при неполной занятости), стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда.

На основании результатов аттестации руководитель организации вправе понизить или повысить работника; повысить или понизить его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности [38].

В исследуемой организации аттестация проводится в целях рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, укрепления корпоративной культуры.

Сроки и график проведения аттестации утверждаются директором по персоналу ООО «Нестле Россия» и доводятся до сведения работников за один месяц до ее начала.

Для проведения аттестации директор по персоналу ООО «Нестле Россия» внутренним приказом назначает аттестационную комиссию (председателя, секретаря и членов комиссии) из числа высококвалифицированных специалистов.

Аттестация работников проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации.
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации [31].

Конкретное содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику.

На этапе подготовки к проведению аттестации в ООО «Нестле Россия» на первый план выходят следующие задачи:

1. Разработка плана проведения аттестации.
2. Выбор методов и типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки.
3. Подготовка внутренних инструкций для проводящих аттестацию.
4. Составление списка работников, подлежащих аттестации.
5. Подготовка графика проведения аттестации.
6. Оповещение работников о сроках проведения аттестации.
7. Подготовка и размножение бланков, типовых форм, необходимых для аттестации.

Проведение аттестации в ООО «Нестле Россия» как правило, сопровождается проведением ряда подготовительных мероприятий и подготовки необходимого пакета документации.

На практике на каждого сотрудника компании его непосредственным руководителем составляется форма оценки эффективности сотрудника, в которой отражаются его рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт, сильные и слабые стороны, возможность перевода на более сложную и ответственную работу.

Форма оценки эффективности сотрудника, в которой отражаются результаты предыдущей аттестации, предоставляется в аттестационную комиссию организации. Предварительно форма оценки заполняется аттестуемым работником, после чего заполняется его непосредственным руководителем. Затем сотрудник может ознакомиться с заполненной формой не менее чем за две недели до аттестации [16].

Аттестационная комиссия ООО «Нестле Россия» рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого о его работе. На заседании комиссии присутствует также непосредственный руководитель аттестуемого работника (начальник отдела, его заместитель или один из директоров).

Работа аттестуемого оценивается с учетом его личного вклада в выполнение планов подразделения, квалификации и исполнения им

должностных обязанностей. На основе этих данных аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника:

1. Соответствует занимаемой должности.
2. Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год.
3. Не соответствует занимаемой должности.

Результаты заседания аттестационной комиссии заносятся в протокол.

Необходимо отметить, что разработка системы оценки работы персонала, которая будет наилучшим образом отвечать целям исследуемой организации, ее потребностям и сложившейся в ней организационной культуре довольно сложная задача. Дело в том, что далеко не все сотрудники организации осознают необходимость введения системы оценки, отвечающей современным требованиям.

В этой связи наиболее действенным стимулом к разработке и внедрению новой системы оценки работы персонала является перевод задачи повышения эффективности работы всех категорий персонала в разряд важнейших приоритетов компании [35].

В условиях нестабильной рыночной среды оценка работы персонала является одним из основных факторов, определяющих дальнейшее развитие организации. В этой связи ставится цель сделать конкретные практические предложения по разработке и совершенствованию системы оценки работы персонала, направленные на повышение эффективности труда персонала ООО «Нестле Россия».

## 2.4. Выбор метода аттестации и разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований

Неотъемлемой частью любого технологического процесса в сфере производства пищевого продукта на предприятии является оператор линии в производстве пищевой продукции. Работник ответственен за отдельные операции в технологическом процессе изготовления любого пищевого изделия.

Существуют следующие методы и способы оценивания персонала в организации:

1. Метод с графической шкалой оценивания.
2. Метод альтернативного ранжирования.
3. Метод принудительного распределения.
4. Метод критического случая.
5. Бальный метод. Метод графического профиля.
6. Метод постановки целей и оценка степени их достижения;
7. Диагностирующие методы (Assessment Centers, «корзина», групповые дискуссии, деловые диагностирующие игры, тестовая квалиметрия, собеседование).

По выбранной категории сотрудников целесообразно использовать метод с графической шкалой оценивания. При аттестации мы выбрали следующие критерии степени достижения целей:

1. Профессиональная компетентность:
  - профессиональные знания,
  - профессиональные умение и навыки,
  - производительность,
  - качество конечного результата.
2. Деловые качества:
  - целеустремленность,
  - организованность,
  - ответственность и исполнительность,

- инициатива и предприимчивость,
- самостоятельность в принятии решений.

### 3. Морально- психологические качества:

- коммуникативная компетентность,
- дисциплинированность,
- справедливость и честность,
- авторитетность. ( Автор Макарова Л.В.)

### 3. Экспериментальные исследования и разработка предложений по совершенствованию системы оценки и аттестации в компании Филиал ООО "Нестле Россия"

#### 3.1. Экспериментальные исследования обработка результатов

##### 3.1.1. Разработка критериев качества выполнения функциональных обязанностей операторами

В рамках исследования были предложены метод бальной оценки и шкала рейтингов для спектра задач (автор Макарова Л.В.), на основании которых была проведена оценка работы операторов линий в производстве пищевой продукции.

Должность: Оператор линии в производстве пищевой продукции

Обязанности и ответственность (табл.5).

<b>А. Обслуживание и ремонт.</b>	Рейтинг 1 2 3 4 5
Ежедневная подготовка линий к работе. Обслуживание и ремонт поточных линий, оборудования, настройка и регулировка.	Комментарии
<b>Б. Создание ингредиентов.</b>	Рейтинг 1 2 3 4 5
Создание жидких ингредиентов в соответствии с рецептурами. Контроль соблюдения норм расхода сырья и материалов. Выявление и устранение причин, вызывающих ухудшение качества продукции, снижение производительности линий, неполадки в работе их механизмов, превышение норм расхода сырья и материалов.	Комментарии
<b>В. Управление персоналом.</b>	Рейтинг 1 2 3 4 5
Управление персоналом, организация обучения. Организация работы команд. Контроль за выполнением производственных заданий подчиненных.	Комментарии
<b>Г. Участие во внедрении японского менеджмента ТРМ.</b>	Рейтинг 1 2 3 4 5

<p>Участие во внедрении японского менеджмента ТРМ (Автоматизация и уход за оборудованием), 5S (порядок на рабочем месте).</p> <p>Разработка внутренних стандартов. Принятие мер по соблюдению и соответствию стандартам OHSAS, GMP, HACCP, ISO 9001 и др.</p> <p>Разработка мер по соблюдению ОТ и ТБ. Создание инструкции при проведении различных работ. Обучение персонала. Сбор статистических данных. Проведение аудитов на уровне директора фабрики и директоров NESTLE России, Европы (отчетность).</p> <p>Создание карт (чертежей) и чек-листов для соблюдения стандартов качества. Запуск внутренних аудитов. Коммуникация между отделами. Коучинг. Участие и проведение ежедневных совещаний.</p> <p>Работа с персоналом по улучшению рабочего места и удовлетворенности работой. Внедрение элементов "Poka-yoke" (Защита от дурака) и центролайннга (визуализация работы оборудования, снижение времени на переналадку и выявление проблем по инструкциям и тренингу европейских коллег).</p>	Комментарии
<p><b>Д. Усовершенствование охраны труда и качества.</b></p>	<p>Рейтинг</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>Внедрение рационализаторских предложений по модернизации оборудования (экономия некоторых до 3х млн рублей).</p> <p>Усовершенствование охраны труда и качества.</p>	Комментарии
<p><b>Е. Работа с программами.</b></p>	<p>Рейтинг</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>Работа и участие с программами DMAIC (Определение, измерение, анализ, совершенствование, контроль).</p>	Комментарии

Таблица 5 - Шкала рейтингов для операторов ЛППП

Ключи к рейтинговой шкале:

1. Не отвечает требованиям работы
2. В целом отвечает требованиям работы
3. Полностью отвечает требованиям работы
4. Отвечает требованиям работы с отличием
5. Превышает требования к работе

### 3.1.2. Экспертная оценка качества выполнения функциональных обязанностей операторами

При исследовании была проведена аттестация 10 операторов линий в производстве пищевой продукции (см. табл. 5).

На основании исследований можно представить результаты 3 аттестованных операторов в виде гистограмм.

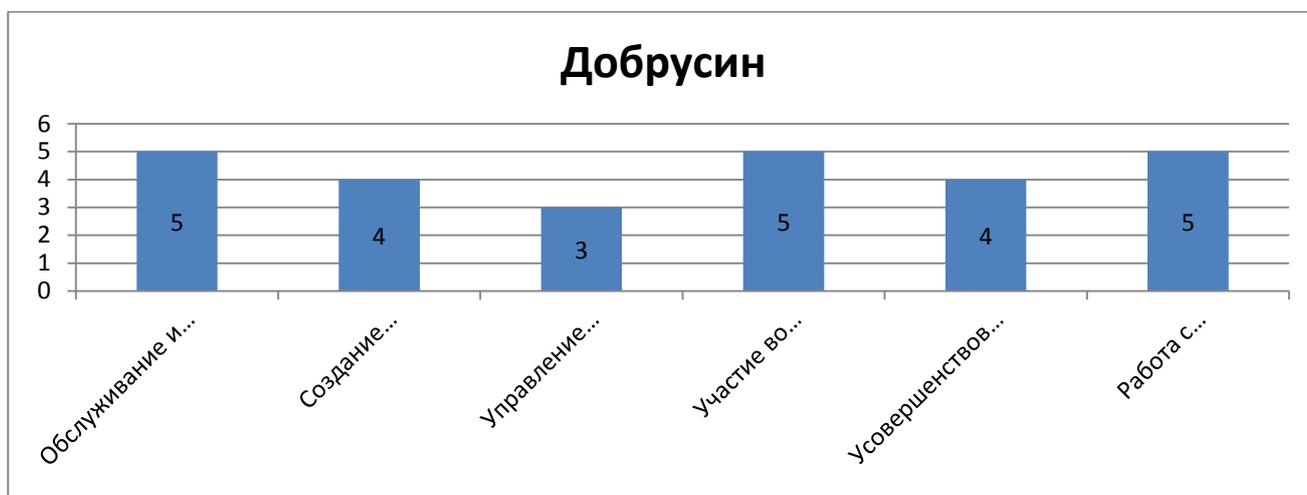


Рисунок 12 - Результаты аттестации оператора Добрусина

У данного работника есть проблемные поля (Создание ингредиентов, Управление персоналом, Усовершенствование охраны труда и качества), которые необходимо исправить с помощью повышения квалификации и большей практики в этих сферах. Общая оценка данного работника составляет 4,3 балла.

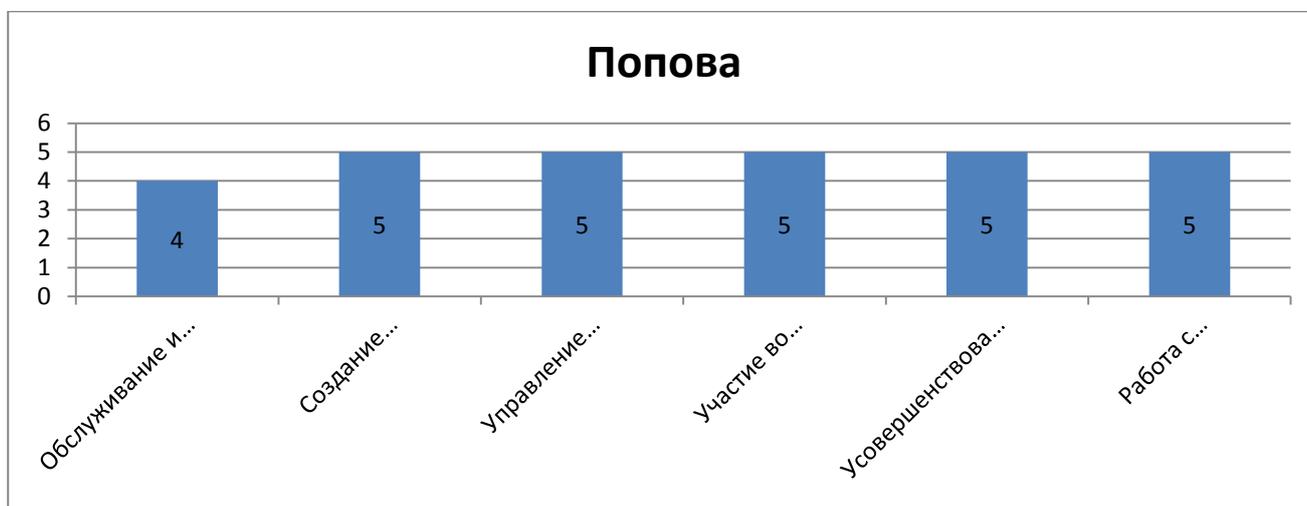


Рисунок 13 - Результаты аттестации оператора Поповой

У работницы Поповой обнаружено проблемное поле (Обслуживание и ремонт), которое решается путём повышения квалификации. Также наблюдается стабильный рейтинг в работе. Общая оценка составляет 4,8 балла.

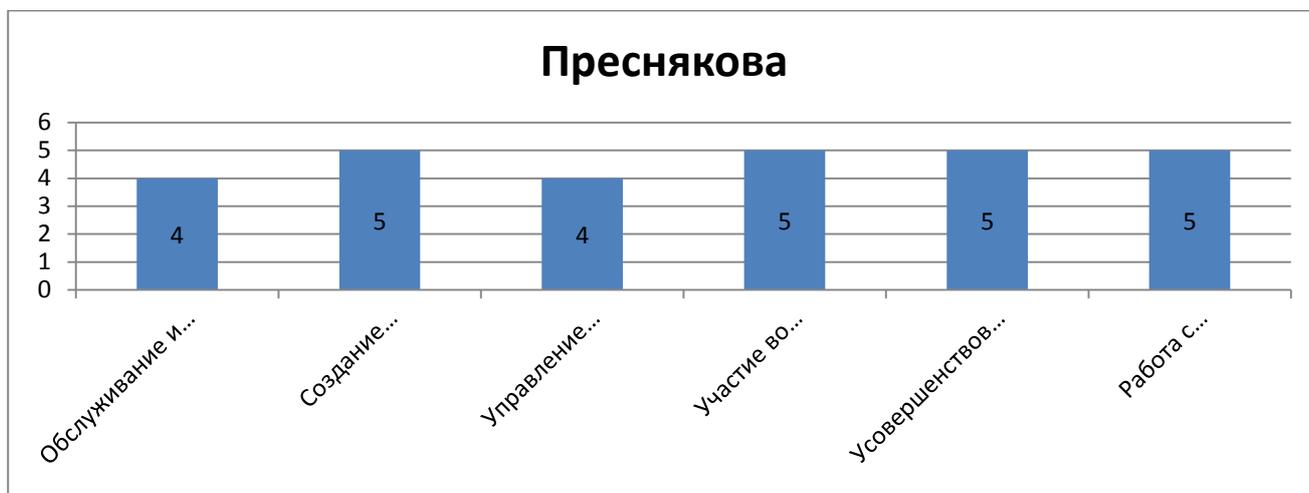


Рисунок 14 - Результаты аттестации оператора Пресняковой

У данной работницы есть проблемные поля (Обслуживание и ремонт, Управление персоналом), которые можно исправить путём обучения и повышения квалификации в этих сферах. Общая оценка составляет 4,6 балла.

Интегральная оценка

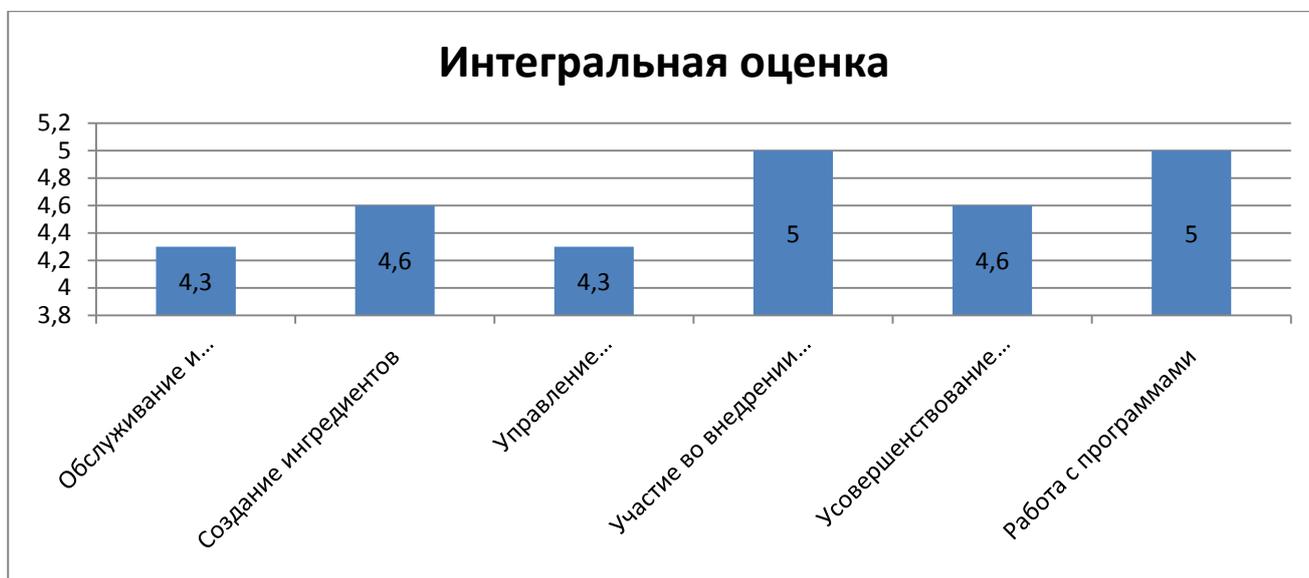


Рисунок 15 - Интегральная оценка

Общая интегральная оценка составляет 4,6 балла.

### 3.1.3. Экспертная оценка профессиональной компетентности сотрудников

При аттестации были получены следующие результаты экспертной оценки операторов линий в производстве пищевой продукции (приложение 2).

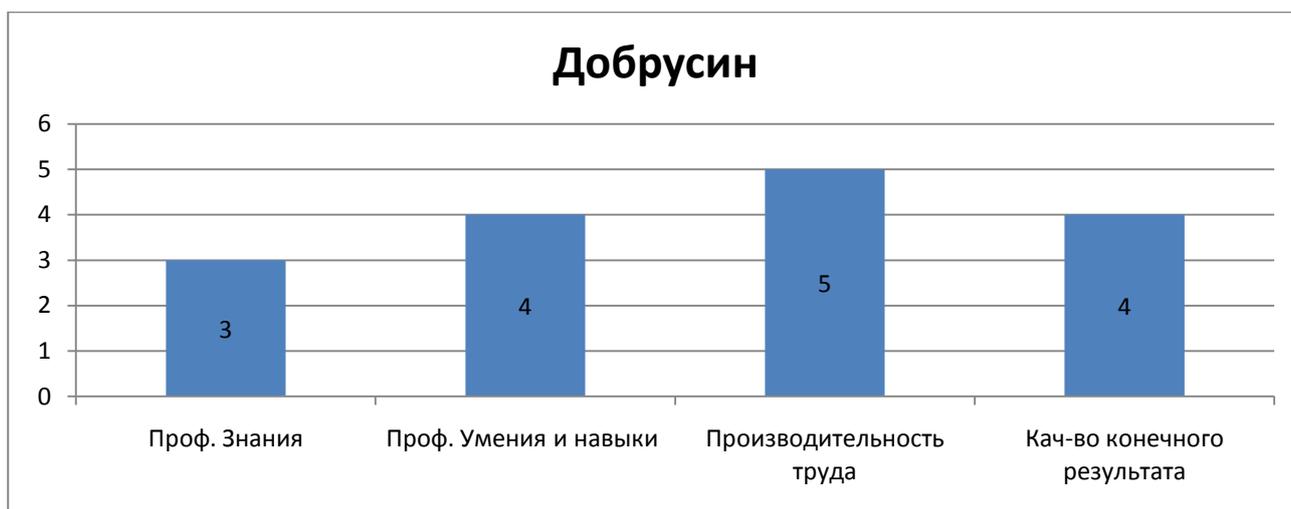


Рисунок 16 - Результаты аттестации оператора Добрусина

Оператору Добрусину не хватает профессиональных знаний. Проблема решается путём дополнительного обучения сотрудника. Общая оценка составляет 4 балла.

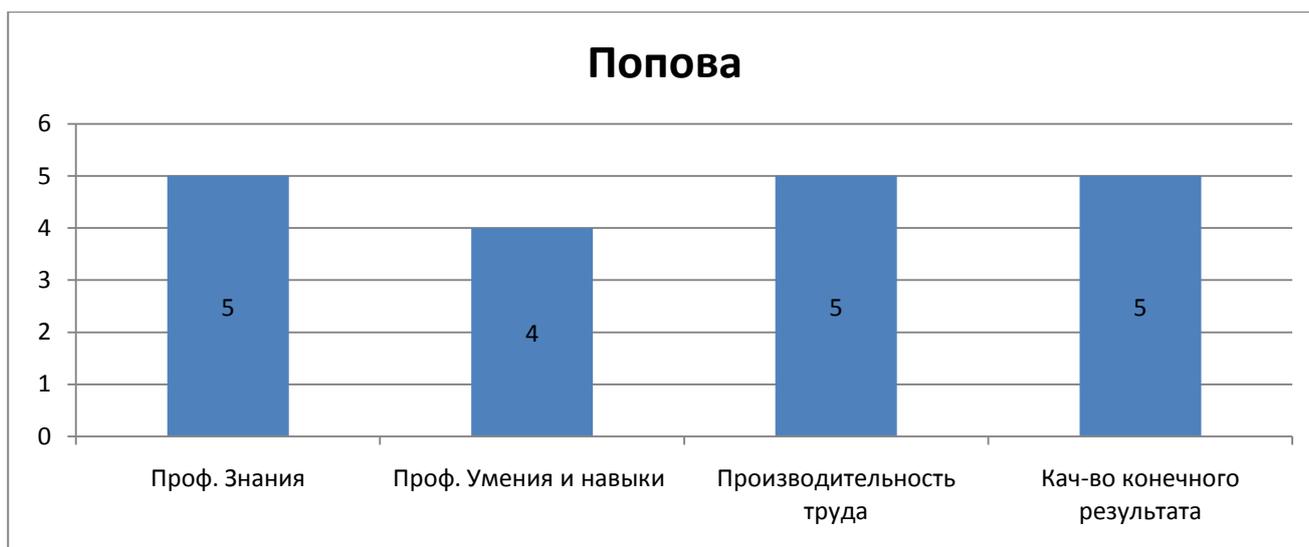


Рисунок 17 - Результаты аттестации оператора Поповой

По результатам аттестации можно сделать вывод, что работница достаточно компетентна в своей профессии. Общая оценка составляет 4,7 балла.

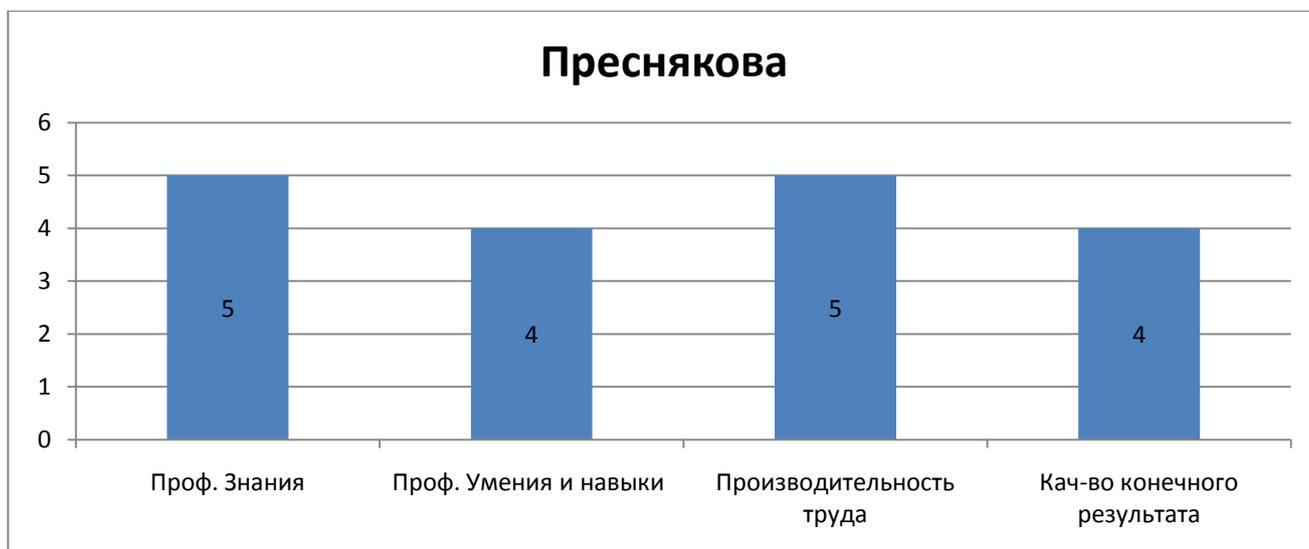


Рисунок 18 - Результаты аттестации оператора Пресняковой

Из результатов аттестации данной сотрудницы не выявлено грубых нарушений в работе. Общая оценка составляет 4,5 балла.

Интегральная оценка



Рисунок 19 - Интегральная оценка

Общая интегральная оценка составляет 4,4 балла.

### 3.1.4. Экспертная оценка деловых качеств

При проведении исследования получены следующие результаты оценки

деловых качеств операторов.

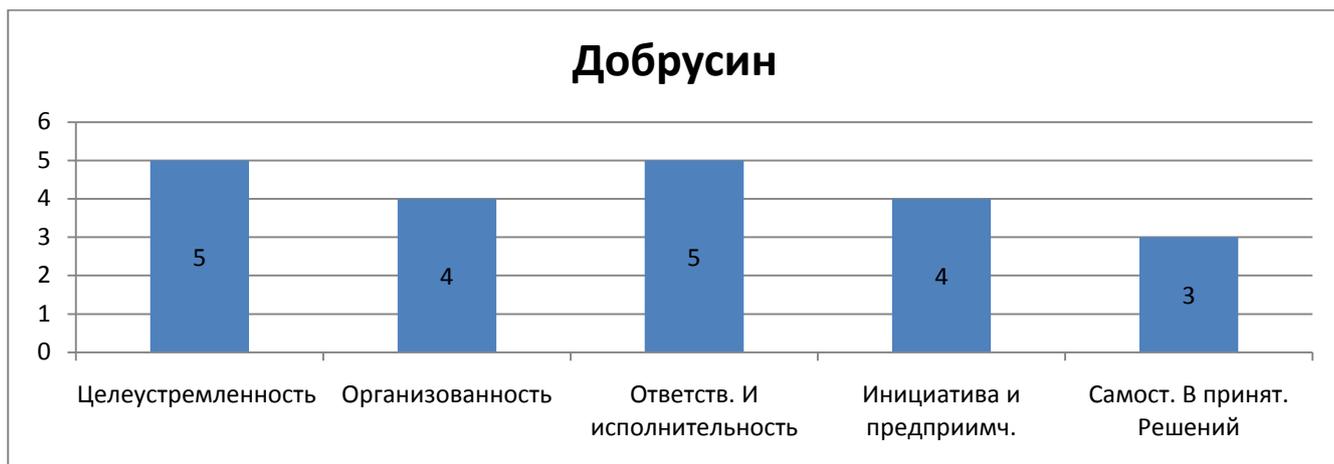


Рисунок 20 - Результаты аттестации оператора Добрусина

Данному оператору необходимо быть более самостоятельным в принятии решений . Общая оценка составляет 4,2 балла.

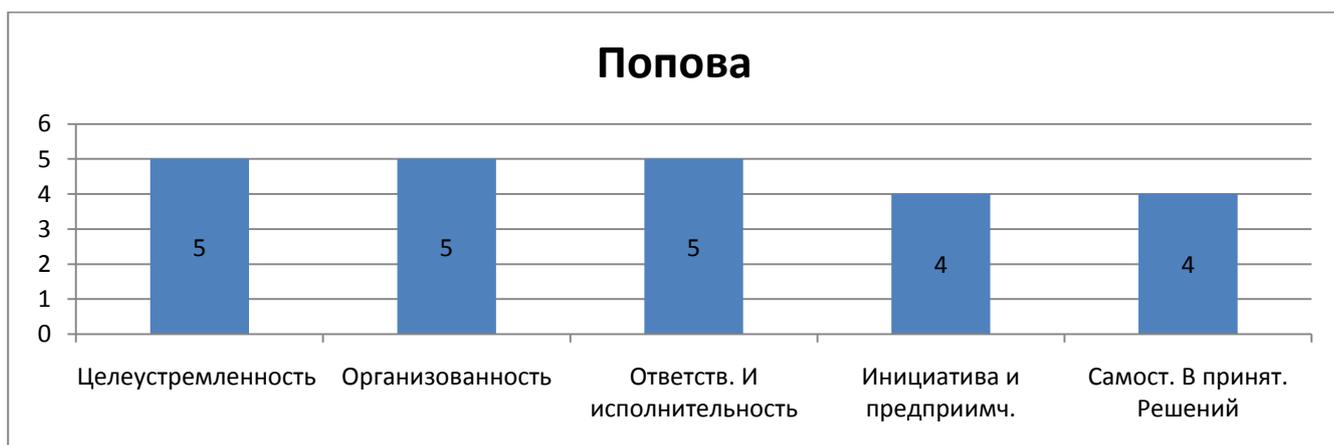


Рисунок 21 - Результаты аттестации оператора Поповой

Можно сделать вывод, что оператор Попова обладает всеми необходимыми деловыми качествами для работы. Общая оценка составляет 4,6 балла.

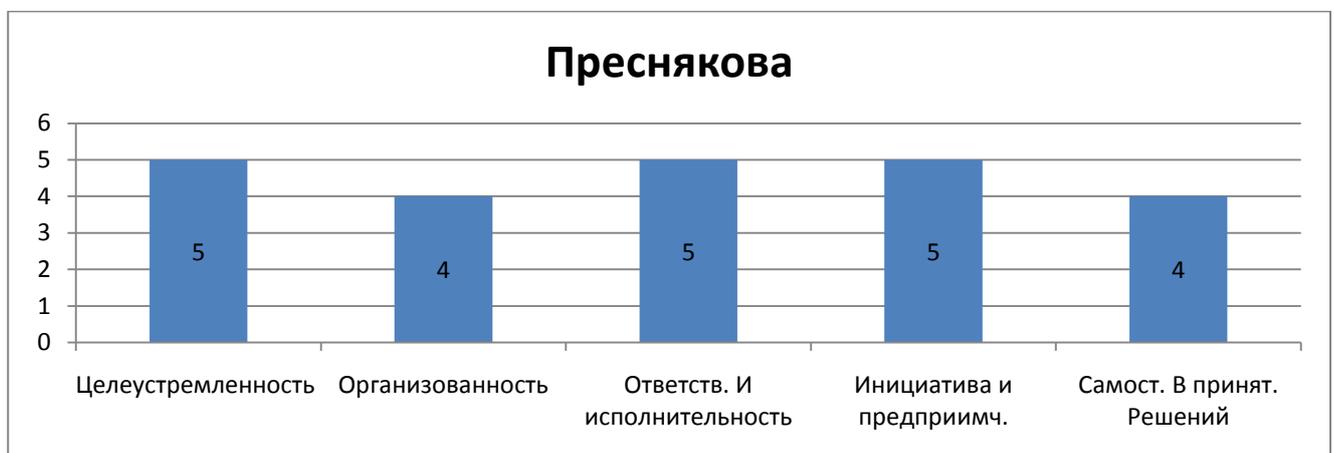


Рисунок 22 - Результаты аттестации оператора Пресняковой

Деловые качества оператора Пресняковой находятся на нужном уровне. Общая оценка составляет 4,6 балла.

Интегральная оценка



Рисунок 23 - Интегральная оценка

Общая интегральная оценка составляет 4,4 балла.

### 3.1.5. Экспертная оценка морально-психологических качеств

В ходе аттестации были выявлены следующие результаты оценки морально-психологических качеств.

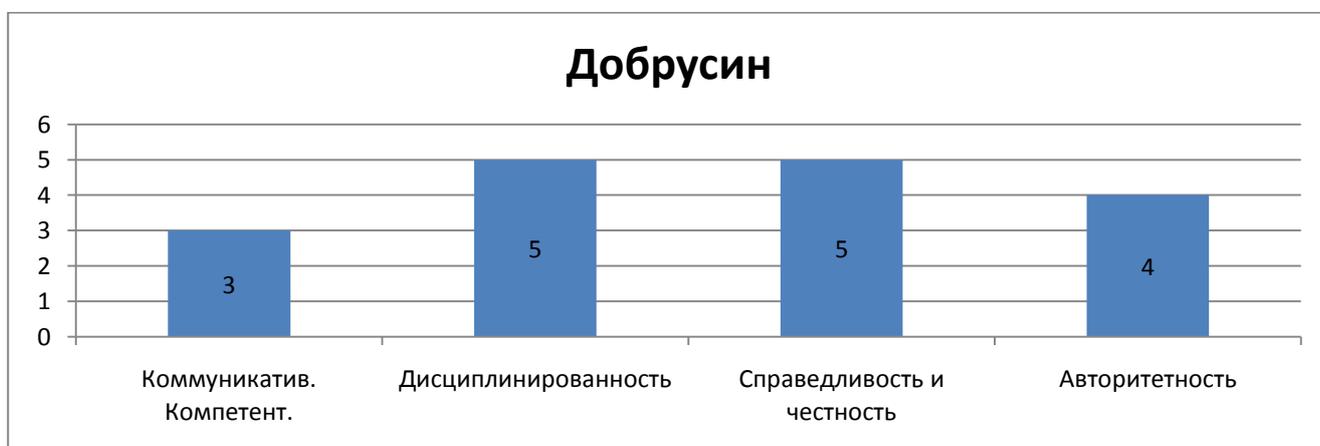


Рисунок 24 - Результаты аттестации оператора Добрусина

Из результатов видно, что у данного оператора недостаток коммуникативной компетентности . Общая оценка составляет 4,2 балла.

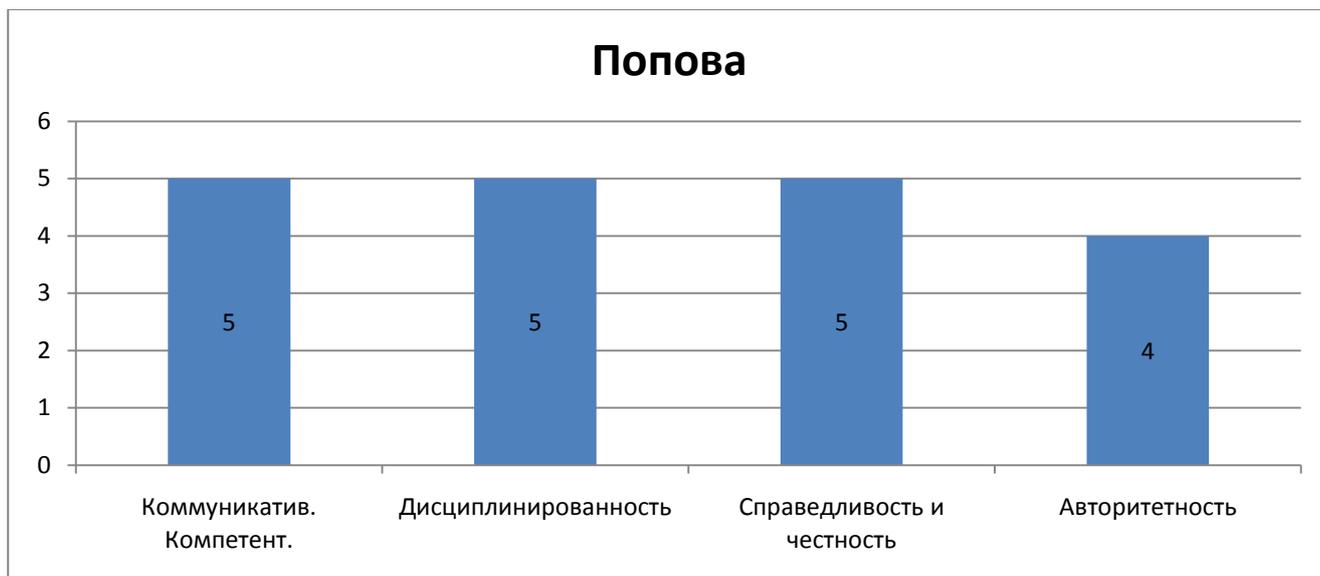


Рисунок 25 - Результаты аттестации оператора Поповой

По данной гистограмме результаты аттестации оператора на хорошем уровне. Общая оценка составляет 4,7 балла.

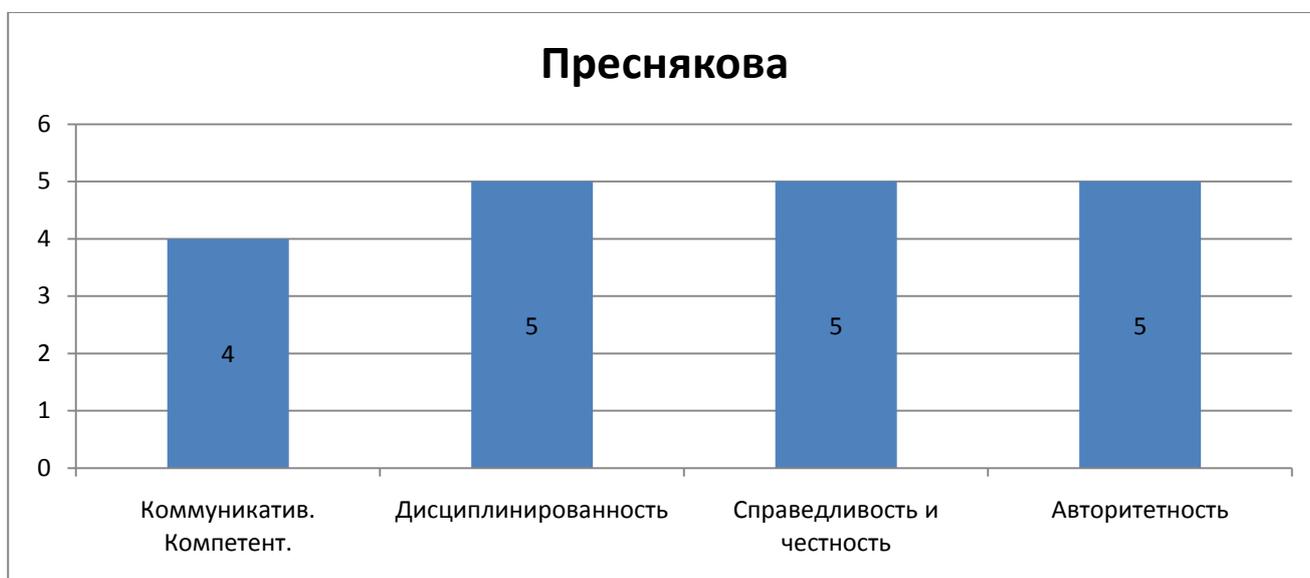


Рисунок 26 - Результаты аттестации оператора Пресняковой

По результатам аттестации можно дать положительную оценку морально-психологических качеств. Общая оценка составляет 4,7 балла.

Интегральная оценка

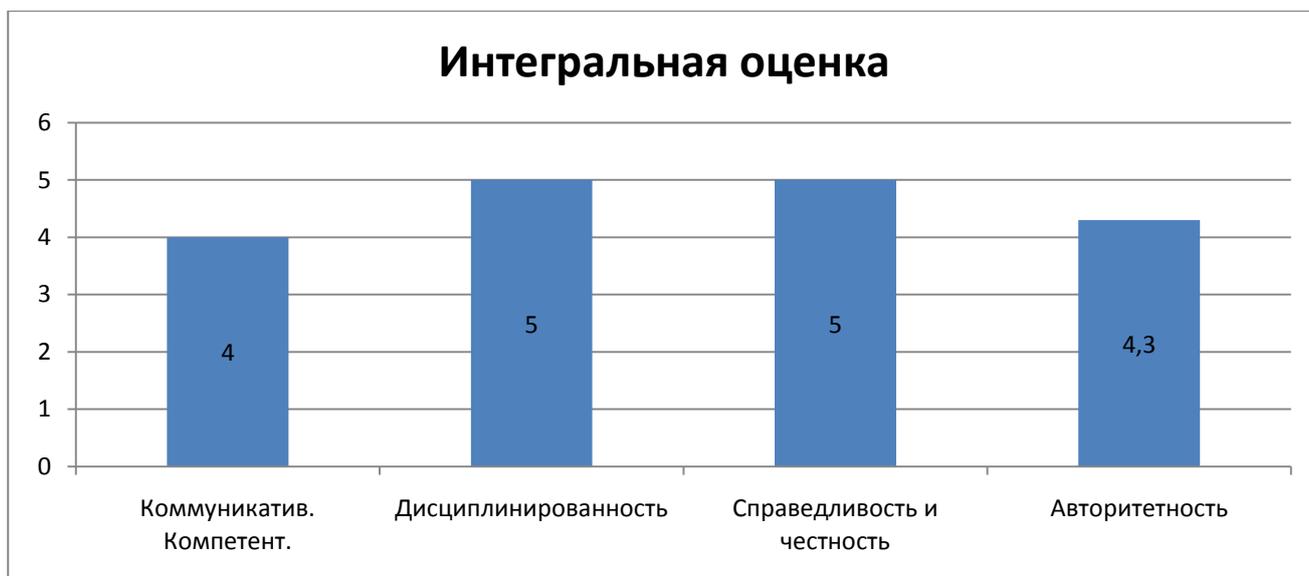


Рисунок 27 - Интегральная оценка

Общая интегральная оценка составляет 4,6 балла.

### 3.2. Анализ итогов аттестации и выявление "проблемных" полей и разработка причинно-следственной диаграммы

Причинно- следственная диаграмма проблем, выявленных при аттестации компании "Нестле Россия" (рис.28)

Профессиональная компетентность

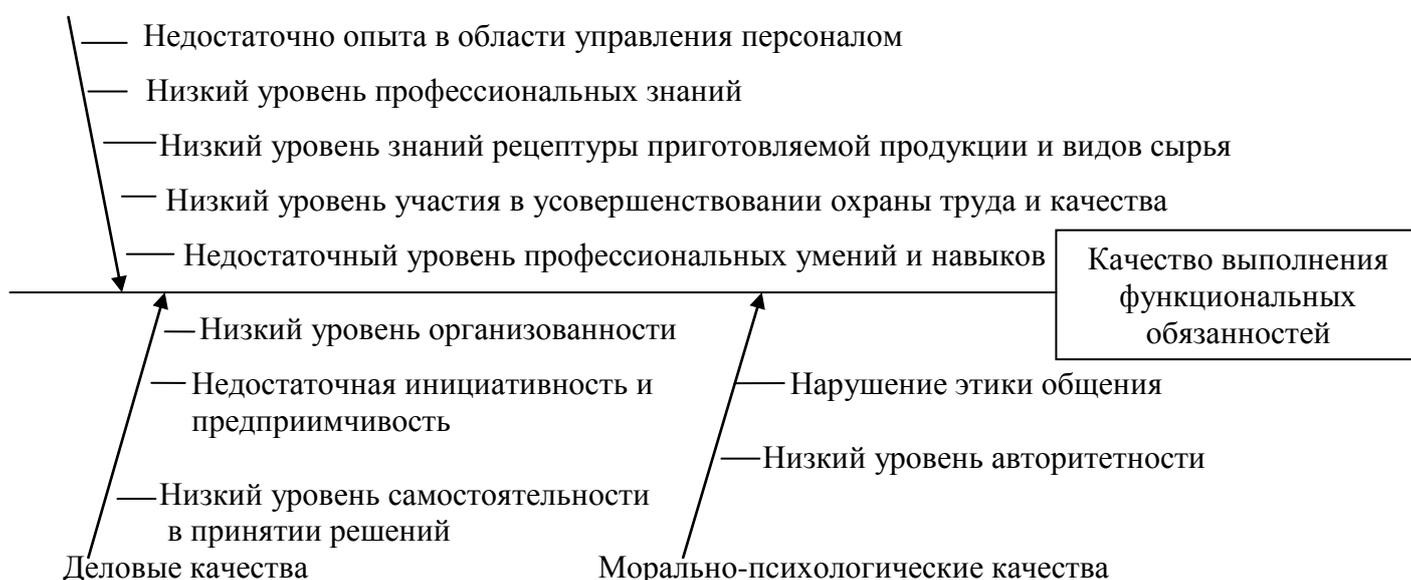


Рисунок 28 - Причинно-следственная диаграмма

Анализ причинно-следственной диаграммы показал, что качество выполнения функциональных обязанностей операторами линий в производстве пищевой продукции во многом зависит от профессиональной компетентности, деловых и морально- психологических качеств.

### **3.3. Разработка "Дерева целей" и "Корня дерева" в сфере совершенствования системы оценки и аттестации кадров**

Целепологание в сфере повышения качества деятельности операторов линий в производстве пищевой продукции.

Дерево целей - это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Соответственно, наверху находится главная, генеральная цель организации. Поскольку достижение генеральной стратегической цели организации является достаточно сложной задачей, то производят декомпозицию цели - разложение цели на несколько более мелких целей, совокупное достижение которых приводит к достижению основной цели. Далее процесс повторяют для каждой более мелкой цели нижнего уровня до тех пор, пока в результате декомпозиции цель не станет достаточно простой, чтобы быть достижимой, реалистичной и возможной для исполнения точно в соответствии с содержанием и в запланированное время. При построении «дерева целей» его проектирование идет по методу «от общего к частному». Прекращение декомпозиции цели на более мелкие прекращается в тот момент, когда дальнейший процесс является нецелесообразным в рамках рассмотрения Главной цели. Построение дерева целей само по себе представляет лишь методику разработки стратегии достижения поставленной генеральной цели. Соответственно, результат и качество построенной иерархической совокупности

целей зависит в основном от квалификации специалиста, составившего дерево целей.

"Дерево целей" компании Филиал ООО "Нестле Россия"(рис. 27).



Рисунок 27 - "Дерево целей" компании

Одной из главных стратегических целей компании Филиал ООО "Нестле Россия" является повышение качества работы операторов линий в производстве пищевой продукции.

Для достижения этой цели необходимо поставить более мелкие цели , такие как:

1. Профессиональная компетентность.
2. Деловые качества.
3. Морально-психологические качества.

Выполнив поставленные цели компания повысит качество работы операторов линий в производстве пищевой продукции.

## Заключение

Аттестация персонала - важная часть всей системы управления персоналом любой организации. Она представляет собой целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. 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. 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 [9].

Современное время диктует все новые и новые правила, необходимость аттестации не вызывает сомнений, и подавляющее большинство организаций понимают ее значение. Поэтому умение проводить эффективную аттестацию – один из основных задач по улучшению кадрового управления.

Таким образом, можно сделать следующие выводы о содержании, структуре и методах оценки и аттестации персонала.

В компании Филиал ООО "Нестле Россия" уделяется большое внимание системе оценки и аттестации персонала. Ежегодно проводится процесс оценки эффективности, который позволяет оценить индивидуальный вклад каждого сотрудника в достижение общего результата компании. Процесс аттестации сотрудников и руководящего персонала лежит на специалистах отдела обучения и развития.

При участии отдела обучения и развития было проведено экспериментальное исследование системы оценки и аттестации в компании Филиал ООО "Нестле Россия". Для проведения исследования были выбраны сотрудники, занимающие

должность оператора линий в производстве пищевой продукции. Аттестация данной категории сотрудников проводилась с помощью метода бальной оценки и шкалы рейтингов для спектра задач (автор Макарова Л.В.). По результатам проведенной оценки были выявлены проблемные поля и предложены рекомендации по совершенствованию системы оценки и аттестации персонала в компании.

Аттестация руководителей и специалистов является важнейшим инструментом в работе с управленческими кадрами, так как она осуществляется систематически и имеет юридическую силу.

Аттестация подходит не только для отдельного сотрудника и его руководителя, но и отвечает интересам организации в целом. Большинство специалистов справедливо полагают, что аттестация – один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Аттестация позволяет:

1. Определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки (на подготовительном этапе) – без этого аттестация не имеет смысла.
2. Провести диагностику персонала.
3. Выявить «болевые точки».
4. Определить ценность сотрудников не только для подразделения/группы, но и для организации.
5. Обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений.

Именно грамотное и квалифицированное проведение аттестации способствует совершенствованию работы с кадрами, наиболее рациональному использованию профессиональных и личностных качеств работников, усилению их материальной и моральной заинтересованности в результатах труда.

Аттестация представляет собой анализ прошлых успехов и неудач сотрудников и включает оценку их пригодности для повышения в должности или необходимости дополнительного обучения [12].

## Список литературы

1. Барышникова Елена Оценка персонала методом ассесмент-центра; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2013.
2. Бахарев А. Оценка, аттестация и ассесмент // Справочник по управлению персоналом. - 2012.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. - М.: Проспект, 2013.
4. Ворогушин Е. Эффективность работы персонала: оцениваем и управляем. Справочник по управлению персоналом. - 2014.-№12.
5. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Градиент Альфа. - 2014.
6. Гагарина Л. Больше методик - хороших и разных: оценка персонала была и остается важнейшим направлением // Служба кадров и персонал. - 2013.
7. Горбунова И. Аттестация персонала: есть первый результат / И. Горбунова, Н. Леонова // Служба кадров и персонал. - 2013. N 3.
8. Джинчарадзе Г.Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала // Инженерный вестник Дона. 2012, Т. 20. №2.
9. Зыков О. От аттестации к системе компетенций // Справочник по управлению персоналом. - 2013. № 9
10. Иванова, Светлана Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / Светлана Иванова. - М.: "Альпина Диджитал", 2014.
11. Кафидов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие - М.: Академический Проект, 2014.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: Инфра-М, 2013.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013.
14. Корнийчук Г. А., Козинцева С. В. Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала; Омега-Л - Москва, 2012.

15. Лукичева Л.И. Управление персоналом - М.: Омега-Л, 2014.
16. Маслова В.М. Управление персоналом - М. : Изд-й центр Юрайт, 2015.
17. Методы оценки работников и методы для исследования коллектива // Справочник кадровика. - №2. - 2012.
18. Овчинников В. Ф. Эффективность аттестации персонала торгового предприятия // Менеджмент: теория и практика. - 2014. № 1/2.
19. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2014.
20. Петрова, Ю. А. 10 критериев оценки персонала / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова. - М.: Питер, 2012.
21. Починок М. Главное в оценке- понимать, что ты оцениваешь и как будешь использовать результаты. Справочник по управлению персоналом. - 2015.-№6.
22. Прудников В.М. Аттестация работников организации в современных условиях. – М., Инфра-М, 2013.
23. Руденко Г.Г., Павлова В.В. Повышение эффективности трудовой деятельности персонала на основе его оценки (методический аспект) // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013. №2.
24. Ряковский С. Оценка персонала компании на этапе быстрого роста. Справочник по управлению персоналом. - 2015.-№9.
- 25.. Свирина И. Аттестация как механизм уровня оценки уровня квалификации персонала // Человеческие ресурсы России. - 2014. № 10.
26. Шаш Н.Н. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2014.
27. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Интел-синтез, 2013.
28. Ющин В.П. Аттестация персонала: что и как? // Отдел кадров коммерческой организации. - 2014

#### **Интернет- источники**

29. [http://otherreferats.allbest.ru/management/00124317\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/management/00124317_0.html)
30. <http://www.bestreferat.ru/referat-133340.html>
31. <http://xreferat.com/60/2495-1-sistema-atteestacii-personala-na-predpriyatii-msu-do-raduga.html>

32. <http://diplomba.ru/work/28735>
33. <http://mirznanii.com/a/161984/otsenka-i-attestatsiya-personala>
34. <http://hr-portal.ru/article/razrabotka-sistemy-ocenki-personala>
35. <http://www.vvpnews.ru/referat98.htm>
36. <http://1popersonalu.ru/info/ocenka-personala.html>
37. [http://studbooks.net/1172742/menedzhment/sistema\\_attestatsii\\_personala\\_organizatsii](http://studbooks.net/1172742/menedzhment/sistema_attestatsii_personala_organizatsii)
38. <http://www.managfine.ru/mfines-501-1.html>
39. [http://knowledge.allbest.ru/economy/3c0a65635a3ad79b4d53a88521306c26\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/economy/3c0a65635a3ad79b4d53a88521306c26_0.html)
40. <http://www.nestle.ru/>
41. <http://medpred.info/brandshistory/nestle>

*Организационная структура компании Филиал ООО "Нестле Россия"*

