

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Разработка системы мониторинга профессиональных компетенций
персонала в АО «ДИКСИ Юг», филиал «Мегамарт»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер
_____ А.Б. Хрусталев
(подпись)

« ____ » _____ 2017г.

Исполнитель:
Мурзина Виктория Валерьевна
Обучающаяся группы БМ-51z, 5 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 - Управление
персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Кружкова О.В.,
канд. психол. наук,
зав. кафедрой ФиА

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ В ТС «МЕГАМАРТ».....	7
1.1. Общая характеристика ТС «Мегамарт».....	7
1.2. Анализ состояния системы управления персоналом в ТС «Мегамарт».....	14
1.3. Анализ проблем профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт».....	20
Выводы по 1 главе.....	24
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ТС «МЕГАМАРТ».....	26
2.1. Разработка системы мониторинга профессиональных компетенций в ТС «Мегамарт».....	26
2.2. Нормативно-правовое обеспечение разработанной системы мониторинга профессиональных компетенций в ТС «Мегамарт».....	31
2.3. Социально-экономическая эффективность системы мониторинга профессиональных компетенций в ТС «Мегамарт».....	34
Выводы по 2 главе.....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	37
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	40
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	44
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	45
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	46
ГЛОССАРИЙ.....	48

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Появление новых целей и ценностей обусловлено потребностью современного общества в образованных специалистах, способных к проявлению мировоззренческой позиции и к компетентному профессиональному действию. И это не случайно, так как речь идет о новой единице измерения «образованности» человека. Если раньше такой единицей были знания, умения, навыки, то теперь этого недостаточно. В последнее время растет число сторонников применения компетентностного подхода. Компетентный специалист не только обладает определенным уровнем знаний, умений и навыков, но и реализует их в работе. Для него характерна внутренняя мотивация к качественному осуществлению своей профессиональной деятельности. Он относится к своей профессии как к ценности.

Таким образом, актуальность исследования профессиональных компетенций в рамках определенного предприятия или организации становится обоснованной. Результаты проведения исследования профессиональных компетенций в организации позволяет сформировать набор компетенций, которым должен обладать каждый сотрудник на своей должности. Разработка такого набора компетенций позволяет предприятию сократить срок доведения квалификации сотрудников до требуемого уровня. Стимулировать обмен профессиональными знаниями между сотрудниками достаточно сложно, поскольку, согласно современным ценностным установкам, профессиональные знания сотрудника – это его капитальная стоимость, конкурентное профессиональное преимущество как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда. Поэтому сотрудники, желая сохранить свое

выгодное положение в организации, тщательно оберегают свои профессиональные наработки, специфические умения, навыки.

Профессионально-компетентностный подход позволяет создавать условия, мотивации, активного соревнования и одновременно обмена профессиональными знаниями. Готовность к непрерывному поиску нового, актуального знания, к грамотному осуществлению информационных процессов – основа профессиональных компетенций специалиста, которая определяет успешность его личностного роста и социально-экономическую востребованность.

Профессионально-компетентностный специалист осознает себя не только потребителем, но и распространителем нового профессионального знания, ощущает общественную значимость своей индивидуальной познавательной и трудовой деятельности. Подготовить профессионально-компетентностного специалиста означает не просто передать ему навыки, но и развить способность и потребность использовать информационные возможности для поиска нового знания и его распространения. Противоречие исследования заключается в том, что с одной стороны наличие системы мониторинга профессиональных компетенций персонала позволяет сократить время на подбор персонала и сроков его обучения в сфере повышения квалификации. С другой стороны возникает сложность подобрать подходящих под разработанные критерии сотрудников, а стоимость их обучения может быть либо слишком высокой, либо не оправданной [40].

Методологической основой работы является труды А.Я. Кибанова, В.Р. Веснина, Т.Ю. Базарова.

Проблема исследования заключается в разработке системы мониторинга профессиональных компетенций в АО «ДИКСИ Юг», филиал «Мегамарт», что связано с тем, что методы мониторинга должны формироваться в отдельную систему и иметь определенную цель.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ профессиональных компетенций персонала торговой организации и разработка системы мониторинга профессиональных компетенций персонала на примере АО «Дикси Юг», филиал «Мегамарт».

Для решения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основания понимания профессиональной компетенции.
2. Охарактеризовать особенности профессиональных компетенций в ТС «Мегамарт».
3. Определить проблемы в формировании профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт».
4. Проанализировать профессиональные компетенции персонала в ТС «Мегамарт».
5. Рассмотреть методы оценки профессиональной компетентности персонала.
6. Разработать систему мониторинга профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт».
7. Определить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность разработанной системы мониторинга профессиональных компетенций персонала.

Объект исследования: профессиональные компетенции персонала.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является система мониторинга профессиональных компетенций персонала.

В данной работе применялись **методы исследования**: теоретические – анализ правовой и экономической литературы, нормативной документации; эмпирические - анализ документов в организации, интервью.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы. Выпускная квалификационная работа содержит

введение, 2 главы, 6 таблиц, 1 рисунок, список литературы состоящий из 40 источников, 3 приложения, глоссарий.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ТС «МЕГАМАРТ»

1.1. Общая характеристика ТС «Мегамарт»

Название организации: Акционерное общество «ДИКСИ Юг», филиал «Мегамарт» Акционерного общества «ДИКСИ Юг».

Юридический адрес: 620130 Россия, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Академика Шварца 1.

Торговая сеть «Мегамарт» входит в состав федеральной компании «Дикси» - одной из крупнейших розничных продуктовых сетей, работающих на территории России.

«Мегамарт это молодая, сплоченная команда, стремящаяся к успеху и развитию. В связи с наличием собственного учебного центра на большинство вакансий мы готовы принимать активных и трудолюбивых людей без опыта работы. Обучающие программы для сотрудников включают блоки по технологии работы торгового центра, ассортименту, правилам обслуживания покупателей, правилам мерчендайзинга и работе на кассах».

В настоящее время торговые центры «Мегамарт» представлены в двух форматах: «МЕГАМАРТ» - компактный гипермаркет площадью до 4000 м², «МИНИМАРТ» - магазин у дома площадью до 1000 м².

В 2006 году компания разделила направления оптовая торговля и розничные продажи. Созданы отдельные подразделения: ЗАО «ЮНИЛЕНД» - оптовая торговля; Группа компаний «ДИКСИ» - розничная торговля. К группе компаний «ДИКСИ» относятся торговые центры «Мегамарт» и магазины - дискаунтеры «ДИКСИ».

Магазин «Мегамарт» в Екатеринбурге отличается основательным и

разумным подходом к ведению бизнеса, который подразумевает предоставление покупателям исключительно высококачественной продукции и широкий ассортимент по доступным ценам.

Миссия Компании:

1. Создание лучшей розничной сети и выход на лидирующую позицию на массовом рынке.

2. Удовлетворение запросов потребителей на высоком профессиональном уровне, применяя для этого самые передовые технологии бизнеса и потенциал накопленного ранее опыта.

Всегда заботясь о благополучии покупателей, компания гарантирует приятную ежедневную покупку, предлагая качественные товары по выгодной цене, обеспечивая быстрое и доброжелательное обслуживание, планируя удобное расположение и время работы магазинов.

Целью данной компании является создание лучшей розничной сети и выход на лидирующую позицию на массовом рынке. Удовлетворение запросов потребителей на высоком профессиональном уровне, применяя для этого самые передовые технологии бизнеса. В настоящее время компания направлена на развитие магазинов ориентированных на покупателя с разным уровнем дохода.

Для достижения данных целей, поставлены следующие задачи:

1. Предоставлять широкие возможности для роста, развития и самореализации всем сотрудникам Компании;

2. Предлагать интересную работу: предоставление всем сотрудникам возможности поучаствовать в процессе улучшения работы Компании;

3. Предлагать лучшие условия для развития сотрудников, повышение их профессионального, материального уровня.

Принципы: уважение каждой личности, объединение усилий – работа в единой команде на общие цели, признание достижений.

Принципы в работе с покупателями:

- 1) учитывать мнение и давать обратную связь;
- 2) соблюдать обязательства:
 - покупатель ожидает от нас честного отношения к себе;
 - никогда не следует вводить Покупателей в заблуждение относительно цен и качества товаров;
 - нам следует добиться того, чтобы наши Покупатели могли доверять нам при любых обстоятельствах.

3. Безоговорочно исправлять недостатки.

ТС «Мегамарт» работает на жёстком конкурентном рынке. Основные фирмы конкуренты: магазины, которые находятся близ него. Сильные стороны: квалифицированный с опытом работы персонал, давние успешное функционирование на рынке, VIP-клиенты, новое оборудование, надёжные поставщики, работа в кредит. Слабые стороны: текучесть персонала, большие надежды на старых клиентов и поставщиков, не всегда выдерживается высокая динамика данного жёстко конкурентного рынка и т. п. Сегмент потребителей в подавляющем большинстве это люди неограниченного возраста от совсем молодых до самых пожилых.

Покупая по цене производителя, фирма производит все дополнительные наценки и продает по такой цене уже своим клиентам.

Динамика цен на товар центра торговли высокая. Цены растут и, скорее всего, будут продолжать расти, что может значительно осложнить продажи фирмы в будущем.

Реклама ведётся через средства Интернет и газеты, различных стендов, афиш, реклама по радио.

В будущем фирма планирует найти, как можно больше источников дешёвого и качественного товара.

Одним из достоинств ТС «Мегамарт» является то, что он предлагает разнообразный ассортимент из 40 000 наименований: продукты питания,

алкоголь, пиво, напитки, все виды консервов, заморозка, молочная продукция, детское питание. Парфюмерия и косметика, товары бытовой химии, средства гигиены, детские товары, детская одежда, игрушки, посуда, хозяйственные товары, домашняя утварь, текстиль, белье и многое другое.

В ТС «Мегамарт» действует Клубная карта, которая даёт право на получение 7% скидки при совершении покупки.

Каждое воскресенье и понедельник с 9.00 до 12.00 покупатель может приобрести все товары по оптовым ценам, поэтому ТС «Мегамарт» изначально зарекомендовал себя как «все необходимое – в одном магазине».

Для удобства покупателей работает любая форма оплаты: наличный и безналичный расчет и расчеты по кредитным картам.

ТС «Мегамарт» является магазином самообслуживания, это означает, что покупатель имеет широкий доступ к товару, возможность тщательно осмотреть его, изучить его характеристики, ознакомиться с инструкцией (правилами применения, приготовления), посмотреть срок годности, убедиться, что товар не испорчен. Система самообслуживания очень удобна для магазинов с большой проходимостью людей и широким ассортиментом товара. Психологический момент такой системы заключается в том, что покупатель чувствует себя хозяином положения, срабатывает убеждение «я выбираю то, что сам хочу», это придает уверенность в себе.

Сеть магазинов «Мегамарт» - это торговая сеть, где введены регламенты обслуживания покупателей. Цель ввода регламентов обслуживания: повысить качество и конкурентоспособность оказываемых услуг по обслуживанию покупателей, тем самым выгодно отличаясь от подобных торговых центров. Они формируют положительный имидж Компании на рынке и предусматривают следующие направления:

- информирование покупателей об услугах и предложениях торгового центра;
- консультирование покупателей по ассортименту;

- снижение времени ожидания покупателей (консультации, расчета);
- развитие механизмов обратной связи с покупателями получение от них информации о замечаниях и предложениях по обслуживанию;
- доброжелательность и вежливость в обслуживании.

ТС «Мегамарт» является самостоятельным коммерческим предприятием, занимающимся финансово-хозяйственной деятельностью с целью извлечения прибыли.

Он имеет право устанавливать прямые связи с зарубежными предприятиями, заводами-изготовителями и фирмами в установленном законодательством РФ порядке. ТС «Мегамарт» может самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность и иметь валютные счета в банковских и других кредитных учреждениях.

Участвуя во внешнеторговой деятельности, заключает международную коммерческую (торговую) сделку. Под международной торговой сделкой понимается договор (соглашение, контракт) между двумя или более сторонами, находящимися в разных странах. Главное направление внешнеторговая деятельность предприятия — это заключение внешнеторговых контрактов с иностранными контрагентами.

Основными организационно-учредительными документами являются: Устав торгового центра, коллективный договор, правила внутреннего распорядка, штатные расписания и должностные инструкции.

Организационная структура ТС «Мегамарт» представлена на рисунке 1.

Анализ структуры управления в компании «Мегамарт» показал, что управленческий процесс осуществляется в рамках структуры управления, которую можно определить как линейную.

Высшим звеном управления организацией является Директор и его заместитель. Осуществляют непосредственное руководство над процессом организации, производит безналичные расчеты с поставщиками и покупателями, производит анализ прошлых продаж, ищет возможности для

расширения ассортимента.

Управленческая деятельность и ответственность за результаты деятельность магазина делятся между директором и его заместителем, то есть, в отсутствии директора делегируются все его полномочия заместителю, сотрудники магазина выполняют распоряжения, как директора, зам. директора так и их заместителей (руководители секций).



Рис. 1 - Организационная структура ТС «Мегамарт»

Такая система позволяет не перегружать Директора информацией и обязанностями, т. к. они поделены между руководителями секций, что устраняет несколько недостатков, присущих линейной структуре управления.

Анализ основных экономических показателей деятельности магазина показывает, что в течение трех лет происходило стабильное увеличение

объемов реализации товаров как в действующих, так и в сопоставимых ценах.

Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности магазина «Мегамарт» 2013-2015 гг. рассмотрена в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности магазина «Мегамарт» 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Товарооборот							
в действующих ценах	39156,27	46681,51	57331,76	7525,24	10650,25	119,22	122,81
в сопоставимых ценах	39156,27	42055,42	53084,97	2899,15	11029,55	107,40	126,23
Валовой доход, тыс. руб.	8590,89	10064,53	12825,12	1473,64	2760,59	117,15	127,43
в % к товарообороту	21,94	21,56	22,37	-0,38	0,81	98,27	103,76
Издержки обращения, тыс. руб.	7545,41	8944,18	10938,90	1398,77	1994,72	118,54	122,30
в % к товарообороту	19,27	19,16	19,08	-0,11	-0,08	99,43	99,58
Прибыль от реализации, тыс. руб.	1045,47	1120,36	1886,22	74,89	765,86	107,16	168,36
в % к товарообороту	2,67	2,40	3,29	-0,27	0,89	89,89	137,08
Прочие доходы, тыс. руб.	1005,12	5749,45	1829,58	4744,33	-3919,87	572,02	31,82
Прочие расходы, тыс. руб.	43,97	59,75	60,38	15,78	0,63	135,89	101,05
Балансовая прибыль, тыс.руб.	2007,62	6810,06	3655,42	4803,44	-3154,64	339,38	53,68
Среднесписочная численность работников, чел	57	56	58	-1	2	97,89	104,30
в том числе торгово-оперативных работников	40	40	43	0	3	101,00	106,93
Товарооборот на 1 работника, тыс. руб.	686,95	836,59	985,08	149,63	148,50	121,78	117,75
Товарооборот на 1 торгово-оперативного работника, тыс. руб.	978,91	1155,48	1327,12	176,58	171,64	118,04	114,85
Торговая площадь, кв. м.	480	480	480	0	0	100,00	100,00
Товарооборот на 1 кв. м. торговой площади, тыс. руб.	81,58	97,25	119,44	15,68	22,19	119,22	122,81
Фонд заработной платы, тыс. руб.	4316,04	4794,34	5824,66	478,30	1030,32	111,08	121,49
Среднемесячная заработная плат 1 работника, тыс. руб.	6,31	7,16	8,34	0,85	1,18	113,47	116,48

Причинами роста реализации товаров в действующих ценах является не только повышение цен на реализуемые товары, но и увеличение физического объема продаваемых товаров.

Также происходит увеличение суммы валового дохода на 1473,65 тыс. руб. в 2014 г. по сравнению с 2013 г. и на 2760,58 тыс. руб. в 2015 г. по сравнению с 2014 г., рост суммы издержек обращения на 1398,76 тыс. руб. и 1994,72 тыс. руб. соответственно.

При этом в 2014 г. по сравнению с 2013 г. произошло снижение уровня к товарообороту как валового дохода (на 0,38 %), так и издержек обращения (на 0,11 %). Это говорит о снижении эффективности ценовой политики предприятия в этом году и о росте эффективности формирования затрат. В 2015 г. уровень валового дохода повысился на 0,81%, а уровень издержек обращения снизился на 0,08 %, что говорит о повышении эффективности как ценовой политики предприятия, так и формирования затрат.

Таким образом, прибыль от реализации в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 74,88 тыс. руб., а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. – на 765,86 тыс. руб. Рост объемов реализации товаров при сохранении неизменной размера торговой площади привел к росту эффективности ее использования на 15,68 тыс. руб. в 2014 г. по сравнению с 2013 г. и на 22,19 тыс. руб. в 2015 г. по сравнению с 2014 г.

1.2. Анализ состояния системы управления персоналом в ТС «Мегамарт»

В сети магазинов «Мегамарт» г. Екатеринбурга присутствуют функции управления персоналом, в рамках которых работают менеджеры по персоналу и специалисты отдела кадров.

Анализ списочной численности персонала по приему-увольнению, текучести, показал, что численностью по приему работников превышает над увольнением.

Рассмотрим характеристику структурных подразделений, отвечающих за управление персоналом (таблица 2).

Таблица 2 - Характеристика структурных подразделений:

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции	Количество сотрудников
1. Старший специалист по подбору персонала	непосредственно подбор персонала	Выявление кандидата на должность, проверка профессиональных и личностных качеств (анкетирование, собеседование)	прием или отказ кандидата на должность.	5 человек
2. Тренинг – менеджер	сбор потребностей обучения	проведение обучения	разработка материала для обучения	2 человека
3. Специалист по оценке и аттестации персонала	организация плановой аттестации	аттестация	работа с управленческим резервом	3 человека
4. Менеджер по обучению и адаптации персонала	контроль менеджеров по персоналу	проведение адаптации нового сотрудника в организации	введение работника в суть данной должности, ознакомление с данной организацией, обучение, устранение проблем общения или иных ситуаций в работе нового сотрудника в организации.	6 человек

5. Руководитель группы учета персонала	кадровое делопроизводство	Контроль за исполнением трудового законодательства	Установление з/п и распределение между сотрудниками	3 человека
--	---------------------------	--	---	------------

В таблице 3 представлено движение персонала за 2014-2016 гг.

Таблица 3 - Движение персонала, 2014-2016 гг.

Наименование	2014	2015	2016
Среднесписочная численность работников	205	214	227
Принято, человек	28	30	26
Уволено, человек	24	29	28
Коэффициент оборота по приему, %	13,65	14,01	11,45
Коэффициент оборота по увольнению, %	11,7	13,55	12,33

В результате постоянного приема и увольнения работников состав кадров предприятия все время меняется.

Коэффициент оборота по увольнению достаточно высокий, поэтому необходимо рассмотреть причины увольнения в 2014-2016 гг. (таблица 4).

Таблица 4 - Данные по причинам увольнения, 2014-2016 гг.

Причина увольнения	Удельный вес, %
Собственное желание	75,43
Пенсия по возрасту	9,52
Прогулы	11,36
Хищение	3,69
Итого	100

Основная причина увольнения работников – это собственное желание (75,43 %), следующей причиной является увольнение за прогулы. Неудовлетворенность условиями, режимом труда и заработной платой являются главными причинами увольнения рабочих в данной организации.

Организация приема персонала осуществляется в соответствии с ТК РФ ст. 68 «Оформление приема на работу».

Организация приема персонала в ТС «Мегамарт»:

- заявление гражданина о приеме на работу;
- первичные документы трудоустройства (паспорт, СНИЛС, ИНН);
- трудовая книжка, документ об образовании, медицинская книжка);
- заключение трудового договора;
- издание приказа о приеме;
- испытательный срок;
- порядок найма и увольнения ТК РФ гл. 13 «Прекращение трудового договора».

В торговой сети «Мегамарт» особое внимание уделено найму работников. Найм работников происходит с помощью Департамента персонала.

Порядок найма и увольнения ТС «Мегамарт»:

- заявление гражданина о приеме на работу;
- ознакомление с анкетами каждого претендующего на данную должность;
- первичное собеседование с участниками по телефону;
- вторичное собеседование;
- приказ о приеме на работу;
- ознакомление с Правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией и инструкцией по охране труда, другими документами, действующими в учреждении;
- при необходимости приказ о выходе на стажировку и выходе на самостоятельную работу после окончания стажировки.
- трудовая книжка;
- книга движения трудовых книжек;
- личная карточка работника.

В ТС «Мегамарт» реализуется открытая кадровая политика она

характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях.

По политике компании опыт – это не самое главное качество кандидата. Так как человек даже без опыта работы, может быть более интересен, и легко обучаем правилам именно этой компании.

Отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Отбор осуществляется на основе установленных критериев с использованием определенных методов оценки из общего числа работников, отвечающих этим критериям [4, С. 159].

До принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

Система отбора персонала в организации «Мегамарт»:

1. Заполнение анкеты;
2. Собеседования;
3. Проведение тестов на личностные качества;
4. Медицинский осмотр;
5. Принятие решения.

Основными характеристиками, которыми должен обладать кандидат являются: коммуникабельность, индивидуальный подход к каждому, приветливость. Все эти черты влияют на прибыль магазина.

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:

Распространение информации о вакансиях, определение требований к кандидатам, определение источников набора, предварительный отбор

кандидатов, собеседование с отобранными кандидатами, принятие решения о приеме, информирование отобранного кандидата.

Важным направлением кадровой работы является обучение и повышение квалификации персонала. Профессиональное обучение кадров в «Мегамарте» проводится с 2003 года. На предприятии организуется обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места.

В ТС «Мегамарт» применяется первичное, обучение по специальности и повторное обучение. Обучение проводится по группам. Для всех сотрудников обучение бесплатное. Входное обучение проводится в специальном учебном классе. Такое обучение проводится специально для вновь поступившего персонала. В ходе обучения сотрудникам объясняют правила техники безопасности, стандарты обслуживания, мерчендайзинг. Далее проводится обучение по специальности 1-2 дня. В конце каждого обучения проводится тест для проверки знаний.. Для тех сотрудников которые напишут тест с результатом более 90% присваивается вторая категория. После теоретических занятий по специальности проводятся практические занятия непосредственно в торговом зале.

В качестве обучения в «Мегамарте» проводятся лекционные занятия по технике безопасности, занятия проводятся 1 раз в 6 месяцев, после чего сотрудникам дают занятия для выполнения непосредственно на рабочем месте с последующей проверкой выполненной работы.

Для повышения профессионализма сотрудников в «Мегамарте» создан корпоративный университет. В процессе работы в компании сотрудники проходят тренинги:

- формирования коммуникативных навыков;
- разрешения конфликтных ситуаций;
- формирования управленческих навыков;
- командообразования.

Еще одна из важнейших функций управления персоналом является

аттестация. Ее роль в системе управления организацией заключается в том, что именно на ее основе управляющий субъект принимает соответствующие решения. От того, насколько эта информация будет качественной и надежной, в конечном счете, зависит эффективность принимаемого решения.

Основными задачами аттестации работников в организации «Мегамарт» являются:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы потенциальных возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;

На основании результатов аттестации руководитель вправе повысить работника; понизить или освободить от должности.

В ТС «Мегамарт» используется повременная система оплаты труда. Премия за основные результаты торговой деятельности выплачивается работникам филиала за выполнение экономических показателей (плана прибыли и доходов).

Согласно проведенному анализу, видно, что управление персоналом осуществляется достаточно эффективно.

1.3. Анализ проблем профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт»

Одной из особенностей управления персоналом является возрастающая роль личности работника, а именно к его уровню профессиональной компетентности. Одним из факторов, влияющих на уровень мотивации, является процесс развития профессиональной компетентности персонала.

Профессиональная компетентность персонала - это совокупность

профессиональных знаний, умений, навыков приобретаемых в процессе трудовой деятельности персонала, которые способствуют выполнению функциональных обязанностей с высокой продуктивностью. Процесс ее развития и совершенствования понимается как целенаправленная деятельность сотрудника по приобретению определенных компетенций в соответствии с современными условиями труда и предъявляемыми профессиональными требованиями [5].

Профессиональные компетенции подразделяются на два аспекта:

1. Простые (базовые) компетенции, которые формируются на основе знаний, умений, способностей.
2. Профессиональная компетентность включающая уровень успешности взаимодействия с социальной средой.

Профессиональные компетенции необходимо рассматривать с этапами работы сотрудников и их должностными инструкциями:

Например, для менеджера по персоналу можно выделить компетенции: подготовка, установление контакта с клиентом; ведение клиента; выполнение правил бизнес-процесса; взаимодействие с коллегами и руководством.

Рассматривая построение моделей компетенций для каждой должности, имеющейся в организации, как инструмент, используемый на всех ступенях работы с персоналом.

Модель профессиональных компетенций является критерием отбора необходимых сотрудников, что экономит время при подборе персонала.

Развитие профессиональных компетенций обеспечивает организацию персоналом, который необходим для реализации ее стратегии, повышения эффективности деятельности.

Управление компетенцией персонала базируется на обучении и развитии персонала.

В таблице 5 представлены расходы на обучение персонала в 2012-2015 гг.

Таблица 5 - Затраты на обучение персонала

Год	Кол-во работников, прошедших обучение и повышение квалификации	Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс.руб./год
2012	4	5000
2013	10	7000
2014	17	10000
2015	30	19000

На протяжении четырех лет удельный вес рабочих кадров при подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по отношению к общему количеству работников предприятия, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

В ТС «Мегамарт» предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии, в силу ограниченности финансовых ресурсов.

Качества, характеризующие профессиональную компетентность работника в магазине «Мегамарт», определяются в зависимости от занимаемой должности. Это зависит от должностных инструкций и значимой деятельности сотрудника.

Сотрудник должен обладать определенными знаниями в таких областях как структура компании, документации, технические инновации и профессиональные знания.

Помимо этого важны и личные качества: лояльность, коммуникабельность, стремление к самосовершенствованию, работоспособность, честность и внешний вид.

Более полное описание компетенций может быть востребовано тогда, когда появится необходимость провести оценку сотрудников.

Оценка может проводиться только при наличии стандарта должности, ее эталона, с которым можно сравнить качество деятельности работников предприятия. А это значит, что помимо подробного функционала нам понадобится развернутое описание требуемых компетенций, позволяющих сотруднику выполнять свои обязанности качественно для того, чтобы

достигать поставленных рабочих целей и решать задачи должности.

Для более тщательного анализа использования компетентностного подхода в профессиональной деятельности персонала было проведено интервью с руководителем ТС «Мегамарт».

С точки зрения руководителя ТС «Мегамарт» необходим документ, определяющий квалификацию, ответственность и профессиональную пригодность должности, а именно профессиональный стандарт.

Помимо этого руководитель ТС «Мегамарт» высказал свое мнение относительно того, что данные стандарты должны быть разработаны для всех категорий специалистов. Для организации будет удобно ведение этих стандартов в виде профиля компетенций по каждой должности, в котором будут прописаны «эталонные показатели». Профиль компетенций - перечень компетенций, необходимых для соответствия конкретной должности, с указанием требуемого уровня развития каждой из них.

Также руководителем было отмечено, что невозможно проведение мониторинга компетенций без определения измерительных инструментов, т.е. отсутствуют критерии оценивания при определении компетенций сотрудников.

Согласно проведенному интервью, руководство ТС «Мегамарт» заинтересовано в разработке и внедрении системы компетенций специалистов, а также в разработке и внедрении системы мониторинга компетенций данной категории сотрудников.

При этом руководство организации наставляет на срочном внедрении данной системы и проведении мониторинга компетенций у персонала. Однако никаких графиков, планов или программ определения компетенций и соответствия их занимаемой должности, в организации нет.

Таким образом, нами выделены следующие проблемы в мониторинге профессиональных компетенций:

- отсутствует профиль компетенций;

- отсутствуют измерительные инструменты;
- отсутствие плана проведения мониторинга персонала ТС «Мегамарт».

Решение этих проблем возможно путем разработки системы мониторинга профессиональных компетенций.

Выводы по 1 главе

Торговая сеть «Мегамарт» начала свою деятельность на уральском продовольственном рынке осенью 1996 года и с этого времени ее основными подходами к ведению бизнеса являются предоставление покупателям исключительно высококачественных товаров, широкого ассортимента, справедливых цен, отличного сервиса.

Проведенный анализ деятельности ТС «Мегамарт» показал, что коллектив учреждения велик, работа у сотрудников специфическая. Процесс работы по отбору и подбору кадров осуществляется на основании общепринятых норм.

Эффективность вложений в обучение персонала отражается при рассмотрении стратегии бизнеса. Ведь этот бизнес-процесс является ее частью. Именно этот подход позволяет выявить уместность проведения обучения. Важно при планировании обучения персонала и всех необходимых мероприятий сначала решить стратегические вопросы, а потом тактические. Это позволит избежать бессмысленных неэффективных действий.

Таким образом, для обеспечения успешной деятельности персонала, руководству необходимо вести систематизированную работу, направленную на повышение профессионального развития сотрудников.

Профессиональная компетентность употребляется в качестве показателя уровня профессионализма специалиста. В рамках данной работы

под профессиональными компетенциями понимается уровень профессионального развития сотрудника.

На основе проведенного анализа, выделены проблемы в мониторинге профессиональных компетенций:

- отсутствует профиль компетенций;
- отсутствуют измерительные инструменты;
- отсутствие плана проведения компетенций мониторинга персонала ТС

«Мегамарт».

Решение этих проблем возможно путем разработки системы мониторинга профессиональных компетенций.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ТС «МЕГАМАРТ»

2.1. Разработка системы мониторинга профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт»

Для того чтобы решить выявленные проблемы:

- отсутствует профиль компетенций;
- отсутствуют измерительные инструменты;
- отсутствие плана проведения мониторинга компетенций персонала ТС «Мегамарт» необходимо разработать систему мониторинга профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт».

Для решения указанных проблем были разработаны мероприятия по разработке системы мониторинга профессиональных компетенций в ТС «Мегамарт» (таблица 6).

Таблица 6 - Мероприятия по разработке системы мониторинга профессиональных компетенций

<i>Проблема</i>	<i>Мероприятия</i>	<i>Ответственное лицо</i>	<i>Сроки</i>
Отсутствует профиль компетенций	Разработать профили компетенций для сотрудников организации	Менеджер по персоналу	Январь 2018
Отсутствуют измерительные инструменты	Разработать оценочный лист для собеседования по компетенциям	Менеджер по персоналу	Январь 2018
Отсутствие плана проведения мониторинга компетенций персонала	Разработка плана проведения мониторинга компетенций персонала на текущий год	Менеджер по персоналу	Февраль 2018

Рассмотрим предложенные мероприятия на примере «менеджера по персоналу» подробно.

1. Разработать профили компетенций для сотрудников организации.

Профиль компетенций – это перечень или список компетенций, которые имеют отношение к конкретной должности. Профиль компетенций определяет не только то, что ожидается от работников, но и то, как им следует действовать.

Особое внимание следует уделить профилю компетенций должности. Именно наличие ключевых, профессиональных компетенций в профиле должности, которыми должны обладать работники компании, позволяет предельно четко увидеть допустимые отклонения от эталонных требований к уровню знаний, умений и навыков сотрудников, поскольку в профиле компетенций должности содержится шкала их выраженности.

В профиле сосредоточены оценочные критерии, количественные и качественные показатели, это делает возможным сравнить полученные в ходе проведения оценочных действий результаты работников с предъявляемыми требованиями.

В ТС «Мегамарт» ценят инициативных, ответственных менеджеров по персоналу, стремящихся к постоянному росту и развитию. Пассивные менеджеры не приносят ощутимого результата, не уделяют должного внимания работникам, стараются делегировать обязанности. Они не считают нужным внедрять новые технологии, тем самым тормозят развитие магазина и работников.

Общие обязанности, которые должен уметь выполнять менеджер по персоналу в ТС «Мегамарт»:

- выполнение функций управления персоналом;
- ведение кадрового документооборота в соответствии с требованиями ТК РФ;
- разработка нормирования труда, систем начисления заработной платы;

- разработка стратегии управления работниками;
- знание законодательной базы;
- знание основ экономики;
- умение пользоваться компьютером.

Компетенции HR-менеджера могут расширяться дополнительными обязанностями. При этом работник должен иметь соответствующий уровень образования, уметь грамотно излагать свои мысли, убеждать коллектив. Навыки и умения можно и нужно развивать. Грамотный менеджер понимает важность повышения квалификации не только рядовых работников, но и управленцев.

2. Разработать оценочный лист для собеседования по компетенциям.

На наш взгляд необходимо составить таблицу с указанием компетенций и балльной шкалой оценки для каждой компетенции. При этом важно составить грамотную инструкцию по проведению мониторинга компетенций того или иного специалиста. Можно рассмотреть критерии оценки одной функции по управлению персоналом: поиск и подбор персонала.

Оценка эффективности подбора персонала происходит не всегда правильно. Зачастую во время оценки компетенций рекрутера, отвечающих за эффективность его работы, и проявляется основная проблема. Она состоит в том, что оцениваются компетенции менеджера по персоналу, не имеющие отношения к показателям эффективности его деятельности.

Чтобы избежать этого, необходимы четко прописанные показатели эффективности деятельности специалиста. Один из таких показателей – процент текучести кадров. Но использовать этот показатель не всегда корректно. Ведь трудно определить, по какой именно причине процент текучести в период испытательного срока сотрудников высокий, какие факторы повлияли на него.

Возможно, менеджер по персоналу сделал свою работу так, как нужно, а сотрудники ушли не по его вине. Поэтому будет правильнее, если будет

использован другой ключевой показатель – своевременное закрытие вакансий подходящими специалистами.

Критерием качества измеряем: компетенции потенциального рекрутера, которыми владеют новые сотрудники. Они могут быть уникальными, хорошими, средними, плохими. Это легко выясняется с помощью теста; сложность закрытия вакансии: по должности – самые высокие позиции в компании; по уникальности – редкие специалисты; по методу подбора персонала – применялся ли простой поиск, executive или хедхантинг; по источнику – был ли найден сотрудник в компании конкурентов, на свободном рынке, внутри компании из резерва, по рекомендации и тому подобное.

Критерий количества применяем, чтобы установить, подбирает ли менеджер по персоналу именно то количество сотрудников, которое предусмотрено планом. План, как правило, устанавливают на определенный период, например за один месяц должно быть подобрано семь рядовых сотрудников и два линейных менеджера.

Если менеджер выполнил эту задачу, его работа оценивается как отличная. Каждый ненайденный специалист – минус 0,1 балла в листе оценки. Критерием затрат оценивают, насколько экономно менеджер по персоналу использовал выделяемый бюджет: обоснованно ли менеджер по персоналу прибегал к услугам кадровых агентств, и сколько это стоило компании; на какие зарплаты вышли сотрудники в сравнении со средним предложением на рынке; вел ли менеджер по персоналу переговоры об условиях оплаты с соискателями, чтобы прийти к наиболее оптимальному варианту (если предусмотрена вилка оплаты).

Оформляем оценочный лист для позиции «менеджер по персоналу». В этом документе нужно перечислить основные требования, предъявляемые к работнику по подбору персонала: как менеджер по персоналу должен подбирать персонал, какие методики и технологии использовать, какие категории сотрудников подбирать, в какие сроки закрывать вакансии, в каком

количестве (норме) ежемесячно подбирать новых сотрудников, сколько сотрудников вышло на работу и комментарии руководителя. Бланк оценочного листа представлен в Приложении 1.

3. Разработка плана проведения мониторинга компетенций персонала на текущий год.

Необходимо определить цели мониторинга компетенции, сроки, процедуру и детали проведения. На наш взгляд, в итоговом варианте мониторинг компетенций должен проводиться следующим образом.

В конце года после согласования и утверждения планов на следующий период определяются конкретные задачи для подразделений и сотрудников.

В течение года проводится ежемесячный и ежеквартальный (в зависимости от того, в какую категорию входит сотрудник) мониторинг текущей деятельности. Заполненные формы оценки (в электронном и бумажном виде) хранятся в личном деле сотрудника. В конце года определяется общая оценка как сумма оценок результатов деятельности конкретного человека за истекший период. Итоговую оценку сотруднику озвучивает руководитель во время встречи, в ходе которой обсуждаются достигнутые успехи и допущенные ошибки, а также методы улучшения рабочих показателей.

Затем формируется экспертная комиссия, в состав которой входят генеральный директор, руководители подразделений и менеджер по персоналу. Комиссия разрабатывает график проведения оценочных процедур (он размещается на доске объявлений).

Каждый сотрудник заполняет бланк самооценки - «Отчет о проделанной работе» (Приложение 2), а руководитель готовит на каждого подчиненного характеристику (Приложение 3) по итогам их деятельности за год. В бланке характеристики указываются как количественные, так и качественные показатели работы человека. Обе формы передают членам комиссии для ознакомления.

Согласно утвержденному графику в подразделениях проходят оценочные собеседования: сотрудник дает свой вариант решения предложенного ему задания (кейса), сопровождая его подробными комментариями, затем члены комиссии проводят с ним интервью по компетенциям. По окончании интервью, члены комиссии оценивают успешность решения кейса.

На основании совокупных данных, полученных на всех этапах оценки, членами комиссии в течение двух недель со дня проведения оценки принимается решение в отношении оцениваемого сотрудника:

- пересмотреть заработную плату;
- зачислить в кадровый резерв;
- перевести на другую должность (с пересмотром оклада);
- поощрить (выплатить премию);
- предложить план индивидуального развития.

Руководитель подразделения сообщает сотруднику результаты оценки (а также связанное с ней решение об изменениях в оплате труда и пр.).

Применение предложенных мероприятий позволит подготовить и оформить перечень компетенций сотрудников ТС «Мегама́рт», провести их оценку и сформулировать дальнейшие рекомендации. Следовательно, система мониторинга профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегама́рт» будет функционировать.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение разработанной системы мониторинга профессиональных компетенций в ТС «Мегама́рт»

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ

осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ.

Рассмотрим подробнее нормативно-правовое обеспечение разработанной системы мониторинга профессиональных компетенций в ТС «Мегамарт».

Работодатели обязаны применять профстандарты, если требования к квалификации, которая необходима сотруднику для выполнения определенной трудовой функции, установлены Трудовым кодексом, федеральными законами или иными нормативно-правовыми актами РФ (Федеральный закон от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ). Для остальных работников профстандарты носят рекомендательный характер.

В ТС «Мегамарт» нет сотрудников, к которым обязательно применение профессионального стандарта. Однако, мы считаем возможным опираться на данный документ при составлении профилей компетенций для сотрудников организации.

Профессиональный стандарт – новое понятие, внесенное в Трудовой кодекс только в конце 2012 года. Необходимость введения профстандартов была обусловлена тем, что характеристики должностей, содержащиеся в Единых квалификационных справочниках, уже не соответствовали современной ситуации на рынке труда.

Описание требований к специалисту в профессиональных стандартах носит комплексный характер. В нем используются более современные конструкции в виде сочетания требований к знаниям, умениям, профессиональным навыкам и опыту работы. Эти особенности профессиональных стандартов делают их основными элементами национальной системы квалификаций, связывающими сферу труда и сферу профессионального образования.

Профстандарт представляет собой подробный список требований к образованию, опыту работы, знаниям и умениям для разных уровней

квалификации специалиста. Например, директору по персоналу достаточно иметь высшее экономическое образование, хотя бы одно удостоверение о повышении квалификации и опыт практической работы в области управления персоналом на руководящих должностях не менее пяти лет.

Помимо этого будут использоваться должностные инструкции сотрудников. В них описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности.

При проведении мониторинга компетенций персонала в ТС «Мегамарт» будет определяться, достигает ли сотрудник до критериев, прописанных в стандарте или нет.

В крайнем случае ему можно предложить перевод на другую подходящую работу или направить на обучение. Обучение может оплачивать работодатель или сотрудник.

Организация сама определяет, нужно ли ей за свой счет обучать работника (ч. первая ст. 196 ТК РФ). Порядок обучения можно закрепить в коллективном договоре, трудовом договоре или дополнительном соглашении к нему, в ученическом договоре (ч. вторая ст. 196, 199 ТК РФ).

При реализации мероприятий по разработке системы мониторинга профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт» нами разработаны следующие документы: Бланк оценочного листа соискателя при собеседовании по компетенциям, отчет сотрудника о проделанной работе, характеристика на специалиста.

Подводя итог, следует отметить, что правильная реализация норм трудового законодательства во многом способствует снижению правовых и финансовых рисков работодателя в данной сфере.

2.3. Социально-экономическая эффективность разработанной системы мониторинга профессиональных компетенций в ТС «Мегамарт»

Для реализации предложенных мероприятий по разработке системы мониторинга профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт» необходимо понести ряд затрат:

1. Оплатить канцелярские товары: бумага, картриджи, ручки, карандаши (6 000 руб.)

2. Выплатить дополнительную заработную плату (премия) менеджеру по персоналу за разработку системы мониторинга профессиональных компетенций.

Заработная плата = количество отработанных часов x стоимость работы за 1 час = 120 час. x 200 руб. = 24 000 руб.

Отчисления во внебюджетные фонды = 24 000 x 30 % = 7 200 рублей.

Общая сумма затрат составит 6 000 + 24 000 + 7 200 = 37 200 рублей.

Срок реализации – 2 месяца.

Однако мероприятия по разработке системы мониторинга профессиональных компетенций в ТС «Мегамарт» будут нести определенный экономический эффект: при поиске, отборе и трудоустройстве одного кандидата ТС «Мегамарт» тратит 2 100 рублей. Использование профиля компетенций позволит отсеивать неподходящих кандидатов на первом этапе отбора, следовательно, организация получит определенную экономию. За 2016 год было трудоустроено 26 сотрудников, 28 из них были уволены. Из них 14 сотрудников уволились в первый год работы. Таким образом, экономия составит: 2 100 x 22 = 46 200 руб.

Итоговая сумма экономии составит 9 000 рублей.

Социальная эффективность разработанных мероприятий может быть

обоснована исходя из следующих рассуждений:

- после реализации данных мероприятий, сотрудники получат возможность профессионального развития;
- организация получит в свое распоряжение грамотных специалистов;
- возрастает общий кадровый потенциал организации.

Выводы по 2 главе

Для того чтобы решить выявленные проблемы, нами были предложены следующие мероприятия:

1. Разработать профили компетенций для сотрудников организации.
2. Разработать оценочный лист для собеседования по компетенциям.
3. Разработка плана проведения мониторинга компетенций персонала на текущий год.

Применение предложенных мероприятий позволит подготовить и оформить перечень компетенций сотрудников ТС «Мегамарт», провести их оценку и сформулировать дальнейшие рекомендации. Следовательно, система мониторинга профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт» будет успешно функционировать.

При реализации мероприятий по разработке системы мониторинга профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт» нами разработаны следующие документы: Бланк оценочного листа соискателя при собеседовании по компетенциям, отчет сотрудника о проделанной работе, характеристика на специалиста.

Правильная реализация норм трудового законодательства во многом способствует снижению правовых и финансовых рисков работодателя в данной сфере.

Экономический эффект составит 9 000 рублей, социальная эффективность заключается в возможности профессионального развития сотрудников; трудоустройстве грамотных специалистов, не требующих дополнительного обучения; росте общего кадрового потенциала организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Профессиональная компетентность персонала - совокупность профессиональных знаний, умений, навыков приобретаемых в процессе трудовой деятельности персонала, которые способствуют выполнению функциональных обязанностей с высокой продуктивностью. Процесс ее развития и совершенствования понимается как целенаправленная деятельность сотрудника по приобретению определенных компетенций в соответствии с современными условиями труда и предъявляемыми профессиональными требованиями.

В данной дипломной работе рассмотрена проблема разработки системы мониторинга профессиональных компетенций в АО «ДИКСИ Юг», филиал «Мегамарт».

В первой главе был выполнен анализ деятельности организации, системы управления персоналом, особенности профессиональных компетенций сотрудников.

Проведенный анализ деятельности данной организации показал, что коллектив ТС «Мегамарт» велик и работа у сотрудников специфическая. Процесс работы по функциям управления персоналом осуществляется на основании общепринятых норм. Регулярно проводятся аттестации на подтверждение квалификации. Внедрение обязательной периодической аттестации повышает эффективность деятельности сотрудников, закрепление и прогрессирование их личностных и профессиональных качеств, стремление соответствовать заданным стандартам. В процессе работы в компании сотрудники проходят курсы по повышению квалификации.

Выявлены следующие проблемы в мониторинге профессиональных компетенций персонала:

- отсутствует профиль компетенций;

- отсутствуют измерительные инструменты;
- отсутствие плана проведения мониторинга персонала ТС «Мегамарт».

Во второй главе разработана система мониторинга профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт» описана нормативно-правовая база и рассчитана социально-экономическая эффективность данной системы.

В рамках выделенных проблем были предложены следующие мероприятия:

1. Разработать профили компетенций для сотрудников организации.

Профиль компетенций – это перечень или список компетенций, которые имеют отношение к конкретной должности. Профиль компетенций определяет не только то, что ожидается от работников, но и то, как им следует действовать. В профиле сосредоточены оценочные критерии, количественные и качественные показатели, это делает возможным сравнить полученные в ходе проведения оценочных действий результаты работников с предъявляемыми требованиями.

2. Разработать оценочный лист для собеседования по компетенциям.

На наш взгляд необходимо составить таблицу с указанием компетенций и балльной шкалой оценки для каждой компетенции. При этом важно составить грамотную инструкцию по проведению мониторинга компетенций того или иного специалиста. Можно рассмотреть критерии оценки одной функции по управлению персоналом: поиск и подбор персонала.

3. Разработка плана проведения мониторинга компетенций персонала на текущий год. Необходимо определить цели мониторинга компетенции, сроки, процедуру и детали проведения. На наш взгляд, в итоговом варианте мониторинг компетенций должен проводиться следующим образом.

При реализации мероприятий по разработке системы мониторинга профессиональных компетенций персонала в ТС «Мегамарт» нами разработаны следующие документы: Бланк оценочного листа соискателя при собеседовании по компетенциям, отчет сотрудника о проделанной работе,

характеристика на специалиста.

Итоговая сумма экономии составит 9 000 рублей.

Социальная эффективность разработанных мероприятий может быть обоснована исходя из следующих рассуждений:

- после реализации данных мероприятий, сотрудники получают возможность профессионального развития;
- организация получит в свое распоряжение грамотных специалистов;
- возрастает общий кадровый потенциал организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]/ В.М. Анисимов. – М. : Изд-во Экономика, 2016. – 704 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2014. – 224 с.
3. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб. : Феникс, 2014. – 352 с.
4. Башмаков, В.И. Управление социальном развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М. : Акакадемия, 2014. – 240 с.
5. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст]/ К.С. Биктяков. – М. : Спутник, 2013. – 244 с.
6. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М. : Инфра-М, 2013. – 240 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 96 с.
8. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
9. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] / под ред. О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
10. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Б.М. Генкин. – М. : Инфра-М, 2013. – 464 с.
11. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
12. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 448 с.

13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : КноРус, 2015. – 208 с.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2014. – 240 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 416 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2014. – 304 с.
17. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.
18. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст]/ Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2009. - №4. – С. 19.
19. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2014. – 384 с.
20. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
21. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М. : Инфра-М, 2013. – 256 с.
22. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2013. – 448 с.
23. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
24. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. – М. :

- Юрайт, 2015. – 496 с.
25. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
 26. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2015. – 562 с.
 27. О некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала [Текст]/ Б. Прошкин, Е. Моргунов, Г. Базарова // Управление персоналом, 2009. - № 23. – С. 18-24.
 28. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М. : Юрайт, 2014. – 532 с.
 29. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб. : Питер, 2014. – 208 с.
 30. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст]/ Ф.П. Половцева. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
 31. Понятие мотивации трудовой деятельности [Текст]/ Г.И. Коноплева // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2014. - № 7. - С. 76-79.
 32. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М. : Феникс, 2014. – 288 с.
 33. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]/ А.В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2015. – 182 с.
 34. Теория организации [Текст]/ под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
 35. Ткаченко, Д.А. Торговый персонал [Текст]/ Д.А. Ткаченко. – СПб. : Феникс, 2013. – 160 с.
 36. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : РАНХиГС, 2013. –

- 128 с.
37. Управление персоналом. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 68 с.
 38. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 64 с.
 39. Управление персоналом. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 60 с.
 40. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М. : КноРУс, 2017. – 148 с.

**ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ
соискателя при собеседовании по компетенциям**

Ф.И.О. соискателя _____

Свободная вакансия _____

Должность интервьюера _____

Ф.И.О. интервьюера _____

Дата оценки _____

№ п /п	Компетенции	Уровни компетенций/поведенческие индикаторы	Оценка				
			1	2	3	4	5
1	Устное и письменное общение	Способен изложить свою точку зрения, заручиться поддержкой собеседников					
		Умеет влиять на трудных собеседников					
		Умеет добиваться изменений в позиции противоположной стороны					
		Может выступать в роли консультанта и наставника					
		Чутко воспринимает реакцию собеседников, прогнозирует ход беседы, предвосхищает запросы и возражения оппонента					
		Может дипломатично сообщить деликатную информацию					
2					

Общая оценка соискателя: ____.

Комментарии:

Отчет сотрудника о проделанной работе

Ф.И.О. _____

Должность _____

Подразделение _____

1. Основные достижения за прошедший период:

- в профессиональной деятельности

- в плане личного развития

2. Что не удалось выполнить и по какой причине

3. Потребность в дополнительном обучении

4. Предложения по улучшению организации Вашей работы

5. Желаемые области ответственности и развития карьеры

Подпись _____

Дата _____

Характеристика на специалиста

Ф.И.О. _____

Должность _____

Подразделение _____

Оценка результативности сотрудника проводится по пятибалльной шкале, где:

5 - задание выполнено отлично, заказчик обратился повторно/рекомендовал нового клиента;

4 - задание выполнено;

3 - задание в основном выполнено;

2 - уровень выполнения задания недостаточный;

1 - задание не выполнено.

Период (201_ год)	За период работы сотрудником были реализованы (принимал участие) проекты и решены ключевые задачи	Оценка руководителя	Оценка за месяц
Январь	1		
	2		
	3		
Февраль	4		
	5		
	...		
...	...		
Суммарная оценка деятельности за год			

В процессе решения этих задач оцениваемый проявил следующие качества, оценка которых проводится по пятибалльной шкале, где:

5 - качество проявлено в высшей степени;

4 - качество достаточно проявлено;

3 - качество проявлено;

2 - качество слабо проявлено;

1 - качество отсутствует.

№ п/п	Профессиональные компетенции и личностные качества	Оценка руководителя
1	Профессиональные знания	
2	Профессиональные умения и навыки	
3	Мотивация	
4	Способность к обучению и саморазвитию	
5	Коммуникативные навыки	
6	Инициативность	
7	Автономность в принятии эффективных решений	
8	Умение работать в команде	
Суммарная оценка		

Комментарии

Рекомендую (нужное подчеркнуть)

1. Дать _____ (Ф.И.О. аттестуемого) следующую аттестационную оценку:

- а) соответствует занимаемой должности;
- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендации комиссии с повторной аттестацией через полгода;
- в) не соответствует занимаемой должности.

2. Принять следующее решение:

- а) повысить в должности и перевести на (название должности);
- б) зачислить кандидатом в резерв на должность (название должности);
- в) понизить в должности и перевести на (название должности);
- г) составить индивидуальный план развития;
- д) премировать (сумма).

3. Изменить уровень разряда должностного оклада:

- а) оставить на прежнем уровне;
- б) повысить на _____% от должностного оклада;
- в) понизить на _____% от должностного оклада.

Руководитель структурного подразделения (Ф.И.О.) (дата)(подпись)

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение	Источник
Компетентность	знания, навыки, умение применять знания при решении профессиональных задач	Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
Мониторинг	методика и система наблюдений за состоянием определенного объекта или процесса, дающая возможность наблюдать их в развитии, оценивать, оперативно выявлять результаты воздействия различных внешних факторов	Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. - 2014. - № 3. - С. 53-59.
Оценка персонала	система выявления определенных характеристик сотрудников, которые потом помогают руководителю в принятии управленческих решений, направленных на увеличение результативности подчиненных.	Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
Профессиональная компетентность персонала	совокупность профессиональных знаний, умений, навыков приобретаемых в процессе трудовой деятельности персонала, которые способствуют выполнению функциональных обязанностей с высокой продуктивностью.	Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие для студ. вузов [Текст] / С. А. Шапиро. - 2-е изд., стеруб. - М. : Кнорус, 2015. - 251 с.
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.	Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
Человеческие ресурсы	понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для	Прошкин Б.Г. Методы и средства оперативной мотивации труда персонала в практической

Понятие	Определение	Источник
	воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.	деятельности менеджера [Текст] / Б. Г. Прошкин, И. П. Поварич // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №2. - С. 128-134.
Экономическая эффективность	результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.	Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.