

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

**Управление социально-психологическим климатом трудового  
коллектива в АО «Мелон Фешн Груп»**

Выпускная квалификационная работа

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:  
Соболева Екатерина Николаевна  
обучающийся группы БМ-51Z,  
5 курса, заочного отделения,  
направление "38.03.03 -  
Управление персоналом"

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ Ю.А.Горбунова  
(подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Научный руководитель:  
Девятковская И.В.  
кандидат психологических наук,  
доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталёв  
(подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ .....	6
1.1. Характеристика организации АО «Мелон Фешн Групп» магазина «Vefree».....	6
1.2. Описание системы управления персоналом в АО «Мелон Фешн Групп» магазина «Vefree».....	13
1.3. Анализ социально-психологического климата в трудовом коллективе АО «Мелон Фешн Групп» магазина «Vefree» .....	21
Выводы по 1 главе.....	30
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА В АО «МЕЛОН ФЕШН ГРУП» МАГАЗИНА «VEFREE» .	32
2.1. План мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива в АО «Мелон Фешн Групп» магазина «Vefree».....	32
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по предложенным мероприятиям.....	42
2.3. Прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий .....	44
Выводы по 2 главе.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	53
ГЛОССАРИЙ .....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня роль личности в организации имеет колоссальное значение. На сегодняшний день это основной стратегический ресурс любого предприятия в конкурентной борьбе. Это связано с его способностями к творчеству, что сегодня выступает основным условием успеха любой деятельности. Вследствие этого основной источник прибыли - инвестиции в человеческий капитал, однако ранее расходы на кадры считались ненужными затратами. Эти вложения направлены на создание условий для развития творчества. Персонал является наиболее сложным объектом управления в организации, так как имеет возможность решать самостоятельно любые вопросы, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию и критически относится к предъявляемым к нему требованиям.

Климат в коллективе - существенный фактор совершенствования профессиональной работы группы. Динамика социально-психологических процессов, что составляют климат, намного зависит от того, в каких условиях они идут: в условиях конфликта или сотрудничества.

**Актуальность:** Вопросу создания оптимального социально-психологического климата в коллективе отведено одно из ключевых мест в системе управления компанией и в данном случае надо решать три находящиеся в постоянной связи вопроса: совершенствование группового и организационного климата; нужные изменения моделей руководства и лидерства; изучение и использование конструктивных моделей разрешения конфликтов на всех уровнях работы компании.

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые сложности и так далее не помогают поддержать хороший социально-психологический климат, потому что руководитель очень много времени отводит не человеческому общению и функциям управления кадрами, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, иными словами,

прочим функциям. Этим и обуславливается актуальность темы.

Проблемой социально-психологического климата в коллективе занимались В. В. Бойко, В. Р. Веснин, А. И. Донцов, В. Н. Панферов, Б. Д. Парыгин, К. К. Платонов, Е. С. Кузьмин и другие.

В трудах Е. С. Кузьмина, И. П. Волкова, Б. Н. Емельянова социальный климат и отношение к своей работе формируется, по большей части, под влиянием сформировавшихся объективных обстоятельств, которые могут приобретать значимость для коллектива и вызывать избирательно позитивное или негативное отношение к отдельным сторонам трудовой активности. Иными словами, на отношение персонала к труду влияет социально-психологический климат в коллективе.

Тема «Управление социально-психологическим климатом трудового коллектива» актуальна для АО «Мелон Фэшн Груп» магазина «Vefree», так как планирование карьеры почти не ведется, нет четко выстроенной системы адаптации персонала, что влечет за собой возможные проблемы, которые сказываются на работе всей компании, ее прибыльности и доходности.

**Проблема исследования** заключается в необходимости поиска путей совершенствования социально-психологического климата в коллективе АО «Мелон Фэшн Груп» магазина «Vefree», чтобы повысить качество ее работе.

**Цель работы** – провести анализ управления социально-психологическим климатом в АО «Мелон Фэшн Груп» на примере магазина «Vefree» и разработать мероприятия по совершенствованию управления социально-психологическим климатом в данной организации.

Для этого надо решить **задачи**:

- изучить теоретические основы управления социально-психологическим климатом в коллективе;
- описать систему управления персоналом АО «Мелон Фэшн Груп» на примере магазина «Vefree»;
- изучить социально-психологический климат коллектива АО «Мелон

Фешн Груп» на примере магазина «Vefree»;

– разработать мероприятия по управлению социально-психологическим климатом в коллективе и рассчитать их социально-экономическую эффективность.

**Объект работы** – социально-психологический климат в коллективе.

**Предмет работы** – управление социально-психологическим климатом в коллективе АО «Мелон Фешн Груп» магазина «Vefree».

**Методы исследования:** аналитический, психодиагностический, анализ документов. В рамках психодиагностического метода был приглашен психолог, который провел исследование, результатами которого мы воспользовались для изучения социально-психологического климата в трудовом коллективе магазина «Vefree» ( АО Мелон Фешн Груп).

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, 11 таблиц, 10 рисунков.

В первой главе дается характеристика компании, проводится описание системы управления персоналом, также дается анализ социально-психологического климата в коллективе.

Во второй главе разрабатывается план мероприятий по совершенствованию управления социально-психологическим климатом в коллективе, разрабатывается нормативно-правовое обеспечение мероприятий. Также прогнозируется социально-экономическая эффективность предлагаемых мер.

В заключении приводятся выводы по задачам исследования.

# ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

## 1.1. Характеристика организации АО «Мелон Фешн Груп» магазина «Vefree»

Компании принадлежат три бренда – ZARINA, befree и LOVE REPUBLIC. Каждый бренд особенный. Исключительный. Как и те, для кого создаются коллекции.

Компания «Мелон Фешн Груп» занимается розничной торговлей (одежда, обувь, аксессуары). Клиенты – физические лица.

Бренды Zarina, befree и Love Republic, принадлежащие Melon Fashion Group, имеют четкое позиционирование, ярко выраженную целевую аудиторию и программу продвижения. Это позволяет удовлетворять спрос на качественную и модную одежду и аксессуары практически всех категорий покупателей сегмента mass market.

Одним из ключевых составляющих стратегии успешного развития Melon Fashion Group является ответственный подход к выбору поставщиков и забота о том, чтобы партнеры компании разделяли убеждение о добросовестном сотрудничестве и экологическом производстве. Ключевыми критериями выбора партнеров являются такие факторы, как качество продукции, надежность, сроки выполнения заказа, стоимость и условия оплаты, соблюдение требований законодательства государства, в котором производитель осуществляет деятельность

География поставщиков: Китай, Бангладеш, Индия, Пакистан, Турция, Узбекистан, Италия, Румыния, Вьетнам и Россия.

В своей стратегии развития Melon Fashion Group на протяжении многих лет преследует путь, сопряженный с ответственным отношением к обществу

и окружающей среде, и реализует программы корпоративного социального развития.

Melon Fashion Group реализует социальные инициативы, направленные на поддержку незащищенных слоев населения, оказывает финансовую помощь благотворительным фондам, помогает в адаптации выпускникам детских домов, трудоустраивает и помогает в профессиональном развитии людям с ограниченными возможностями. Компания инвестирует в развитие персонала и кадрового потенциал, внедряя проекты по поощрению и мотивации сотрудников, в том числе программы добровольного медицинского страхования и профессионального развития.

В магазине «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) линейно-функциональная организационная структура управления персоналом, ее схема приведена на рисунке 1. Численность работников в магазине составляет 5-8 человек, это:

- управляющий -1 чел.;
- продавцы-консультанты - 2-5чел.;
- старший продавец – 1 чел.;
- кассир – 1 чел.;
- администратор торгового зала (охранник).

Линейно – функциональная структура управления реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обслуживание решений проводится коллегиально, а принятие решений и ответственность за его выполнение возложены на первого руководителя. Такая структура дает рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей, объединяет лучшие свойства линейной (это четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональная (это разделение труда, квалифицированная подготовка решений).Рассмотрим организационную структуру магазина «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) на рисунке 1.



Рис. 1 - Схема организационной структуры управления персоналом в «Vefree» (АО Мелон Фешн Групп)

В зависимости от структуры, как распределяются цели и функции между подразделениями отдельными сотрудниками, а также на каких основаниях разрабатывается делегирование полномочий, складывается представление о степени доверия и демократизма в управлении организацией (имидж).

Управляющий магазином управляет текущей деятельностью объекта в соответствии с утвержденными «Инструкциями» и «Меморандумами»; применяет к работникам меры поощрения; вносит предложения по подбору, расстановке, обучению персонала, составляет план деятельности магазина, составляет штатное расписание, обеспечивает карьерный рост сотрудников магазина, занимается основными средствами магазина, участвует в жизни магазина, принимает решения в форс-мажорных обстоятельствах. Также Управляющий магазином обязан:

- выполнять план по реализации вверенного ему магазина;
- ставить цели работникам объекта;
- добиваться совершенного качества сервиса и культуры обслуживания в торговой точке;

- формулировать цели персоналу, иметь навыки грамотно организовывать труд персонала, поддерживать дисциплину труда;
- осуществлять контроль подготовки товара к продаже;
- вести контроль грамотности и своевременности подачи заказ – заявки, делать эти заказ – заявки.

Старший продавец магазина в отсутствии Управляющего отдает распоряжения всем сотрудникам объекта; запрашивает и получает информацию о продажах от сотрудников магазина; получает и запрашивает необходимую информацию с головного офиса. Также Старший продавец обязан:

- выполнять все распоряжения Управляющего магазином;
- принимать товар с Главной базы и от сторонних поставщиков;
- готовить заказ – заявку;
- контролировать условия хранения товара;
- обеспечивать надлежащее качество обслуживания покупателей;
- своевременно осуществлять приемку прайс – листа, загрузку цен в кассы, распечатку ценников;
- соблюдать порядок приема товаров по количеству и качеству;
- знать ассортимент реализуемых товаров;
- выполнять все распоряжения руководителя, что связаны с непосредственной работой;
- контролировать наличие у продукции сертификатов соответствия или сведений касательно маркировки знаком соответствия и информации в товаросопроводительной документации о проведенной сертификации продукции;
- не нарушать правила реализации товаров и вести контроль за их соблюдением со стороны сотрудников торговой точки.

Продавец-консультант принимает решения в пределах своей компетенции; поддерживает коммуникации с клиентами. Также он обязан:

- оказывать помощь клиентам в выборе товара;

- обрабатывать упаковку;
- проводить уборку рабочего места и объекта в течение рабочего дня по распоряжению Управляющего магазином;
- при выявлении дефектов продаваемых товаров сообщать об этом Управляющему или Старшему продавцу магазина;
- знать и соблюдать права покупателей.

Продавец-консультант в нашем магазине - это и, в какой-то степени мерчендайзер. Потому что он и вывешивает товар на витрины и обеспечивает его грамотное хранение; это оперативный работник - он предотвращает воровство. Теперь продавец - это универсальный сотрудник магазина.

Так же продавец-консультант обязан:

- выкладывать товары из зон хранения в торговый зал;
- постоянно поддерживать качественную выкладку;
- знать ассортимент продаваемых товаров;
- предоставлять покупателям необходимую информацию о товаре.

Администратор торгового зала взаимодействует с руководством предприятия по вопросам кассовой дисциплины; задерживает расхитителей продукции. Он обязан:

- визуально прослеживать торговое помещение и принимать меры по предотвращению таких явлений как хищения со стороны покупателей;
- информировать кассира о возможности факта хищения;
- принимать меры по предотвращению таких явлений как хищения со стороны покупателей;
- контролировать в течение всего рабочего дня наличие ценников в торговом зале;
- вежливо и с улыбкой отвечать на все вопросы клиентов;
- поддерживать порядок и чистоту в торговом зале.

Кассир объекта обязан:

- обслуживать клиентов на кассе;

- знать ассортимент и товароведческие характеристики продаваемых товаров;
- знать коды и цены на товар;
- знать и соблюдать права покупателей;
- выполнять все требования «Инструкций», «Бизнес – процессов» и «Меморандумов», действующих на объекте;
- строго соблюдать распорядок работы.

Оценим культуру предприятия магазин «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп), заполнив матрицу организационной культуры (таблица 1).

Таблица 1 - Матрица организационной культуры предприятия «Vefree»  
(АО Мелон Фешн Груп)

Нормы и ценности культуры компании	Позитивные моменты	Негативные моменты	Сложности
1. Направленность на действия	Стремление вперед, совершенствование компании	-	Недостаточно ресурсов для воплощения планов
2. Лицом к клиенту	Ориентация на клиента	-	Обнаружение изменяющихся запросов клиентов
3. Самостоятельность и предприимчивость	Творчество и энтузиазм поддерживается свободой действий	Нет связи с указанием начальства	Проблемы при интеграции нововведений
4. Связь с жизнью и ценностное руководство	Адаптивность к меняющимся условиям внешней среды	-	-
5. Производительность от человека	Люди – основной ключ производительности	Нехватка мотивации в продвижении по карьере	Нет существенного интереса в результатах труда
6. Свобода действий и жестокость одновременно	Контроль за качеством выполнения работы	Не всегда объективное понимание обстановки	Низкий уровень опыта и квалификация
7. Приверженность своему делу	Интерес к работе, рост производительности	-	Важность подготовки персонала
8. Простая форма организации	Эффективное общение внутри компании	Не всегда эффективное управление	-

Таблица 1 показывает, что в магазине присутствуют небольшие проблемы, которые связаны с корпоративной культурой. Это, во-первых, нехватка оптимальной мотивации кадров к труду, что в будущем может оказать негативное влияние на развитие предприятия.

К тому же есть некоторые сложности, что вызваны определением вкусов и предпочтений клиентов, что можно объяснить тем, что нет специалиста по маркетингу. Вместе с тем наблюдаются и позитивные моменты:

- желание улучшать и совершенствовать свою деятельность;
- рост производительности труда;
- наличие эффективного общения в компании.

Ниже рассмотрим основных показатели деятельности компании (таблица 2).

Таблица 2 – Основные показатели деятельности компании

Показатель	2015	2016	Откл, т.р.	Откл., %
Товарооборот всего, тыс. руб.	25 120,0	25 630,0	510,0	2,0
Валовой доход всего, тыс. руб.	8 362,2	8 507,4	145,2	1,7
Уровень валового дохода, %	33,3	33,2	-0,1	-0,3
Издержки обращения, тыс. руб.	7 438,5	7 639,2	200,7	2,7
Уровень издержек обращения, %	29,6	29,8	0,2	0,7
Товарные запасы, тыс. руб.	2 598,8	2 754,5	155,7	6,0
Товарооборачиваемость, дни	38,0	39,0	1,0	2,6
Финансовый результат, тыс. руб.	-124,0	-150,0	-26,0	21,0
Рентабельность, %	-4,8	-5,4	-0,6	12,5

В 2016 году наблюдается дальнейший прирост товарооборота, но уже не такими высокими темпами, и равен он 25630 тыс. руб., что на 150 тыс. руб. выше в сравнении с 2015 годом; такая же тенденция отмечается и в отношении затрат – продолжают повышаться в 2016 году на 49,8 тыс. руб. Вместе с тем, уровень валового дохода на 2015 год упал на 0,12%, но уже на 2016 год отмечается постепенный рост валового дохода на 0,02% в сравнении с 2015 годом.

С повышением затрат отмечается и повышение затрат, как результат, но данное повышение незначительное в общей картине финансово-хозяйственной работы магазина. На 2016 год уровень издержек обращения повысился на 0,02% в сравнении с 2015 годом.

Повышение объема товарных запасов в результате влияет негативно на замедление товарооборачиваемости. Если же изучать далее, то видно, что в 2016 г. идет снижение темпов товарооборачиваемости на 1 дн. и равен 39 дн.

Рентабельность 2015 года становится – 5,5%. Финансовый результат снижается в 2015 году до -146,0, что выше того же показателя 2014 года на 17,74%. В 2016 году наблюдается последующий рост финансовой неэффективности до -150,0 тыс. руб., что на 2,74% выше показателя 2015 года. Неэффективность рентабельности в 2016 году снижается до –5,4%.

И как общее заключение, можно выделить, что магазин последние 2 года функционирует неэффективно. Несмотря на рост товарооборота, валового дохода, товарных запасов, повышаются затраты, падает значение рентабельности и финансового результата.

## **1.2. Описание системы управления персоналом в АО «Мелон Фэшн Груп» магазина «Vefree»**

Ниже в таблице 3 рассмотрены функции управления предприятием, где:

Ц – постановка цели управления;

Р – руководство, принятие решения, утверждение;

П – подготовка решения, составление, расчет, разработка;

С – согласование, рассмотрение;

И – исполнение, доведение, выполнение;

У – участие, оказание помощи, информирование.

Таблица 3 - Матрица распределения функций управления предприятием

Функция управления	Руководитель подразделения				
	Директор	Управляющий	Гл. бухгалтер группы	Отдел кадров группы	Охрана труда группы
1. Менеджмент стратегией развития предприятия	ЦР	С	С	ПИ	С
2. Организация системы управления	ЦР	С	С	ПИ	С
3. Менеджмент кадрами	Ц	С	С	С	РПИ
4. Менеджмент социальным развитием	Ц	С	С	С	РПИ
5. Менеджмент экономическим развитием	ЦР	С	С	ПИ	С
6. Менеджмент финансами и бухгалтерским учетом	Ц	С	С	РПИ	У
7. Менеджмент техническим улучшением	Ц	РПИ	У	С	У
8. Менеджмент капитальным строительством и ремонтом	Ц	РПИ	С	С	У
9. Менеджмент подготовкой производства	Ц	С	С	РПИ	У
10. Менеджмент основным производством	Ц	РПИ	С	С	С
11. Менеджмент вспомогательным производством	Ц	РПИ	У	С	У
12. Менеджмент качеством товаров/услуг	Ц	С	РПИ	С	У
13. Менеджмент трудом и уровнем оплаты труда	Ц	С	С	РПИ	С
14. Менеджмент охраной труда и техникой безопасности	Ц	РПИ	У	С	С
15. Менеджмент материально-техническим снабжением	Ц	С	РПИ	С	У
16. Менеджмент маркетингом	Ц	С	РПИ	С	У
17. Менеджмент механизацией производства	Ц	РПИ	У	У	У
18. Менеджмент транспортом	Ц	С	РПИ	С	У
19. Менеджмент обслуживающим хозяйством	Ц	У	У	С	РПИ
20. Менеджмент внешнеэкономической деятельностью	Ц	С	РПИ	С	У
21. Менеджмент экологией	Ц	С	С	С	РПИ

Анализ матрицы распределения функций среди подразделений магазина «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) показывает, что практически вся власть и ответственность находится у директора предприятия, который по всех

выполняемым функциям определяет цели управления, а по наиболее важным функциям (управление стратегией развития предприятия; организация системы управления; управление экономическим развитием) сам принимает управленческие решения. Это приводит к выводу, что для магазина «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) характерна высокая концентрация ответственности у руководителя организации, которая имеет ряд недостатков:

- отнимает у директора предприятия большое количество времени на рассмотрение второстепенных вопросов;
- снимает значительную часть ответственности с согласующих подразделений.

У Заместителей директора предприятия (управляющий и руководители подразделений) цель - выполнение функций, входящие в круг их основных обязанностей в соответствии со сложившейся организационной структурой управления.

В целом, проведенный анализ распределения функций среди руководителей магазина «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) показал, что они распределены оптимально и дублирование их выполнения не наблюдается, однако, на наш взгляд, система управления организации жестко централизована и строго линейна, что не способствует развитию организации.

Отбор персонала осуществляется по итогам собеседования с непосредственным руководителем, которое выявляет соответствия профессиональной подготовки требованиям квалификации, кроме того, также, во время собеседования проходит оценка внешнего вида, поведения кандидата. Однако так как собеседование не стандартизировано, и его итоги нигде не отражаются, таким образом, прием на работу осуществляется по впечатлению, что произвел человек. Вследствие этого, по большей части, для работников, которые принимаются на должности, занятые работой в торговом зале, существует испытательный срок, по итогам которого выносятся окончательное решение о приеме на работу.

При приеме на работу издается приказ, издаваемый на основании заключенного трудового договора, заполняется личная карточка. В компании разработана анкета, которая заполняется при увольнении сотрудников. Эта анкета направлена на определение причин текучести кадров, и, таким образом, на устранение негативных моментов.

Надо сказать, что по большей части работы по управлению персоналом в отделе кадров формируются из довольно формальных средств поиска кандидатов (размещение объявлений) и оформления приема на работу и увольнения.

Наряду с анализом изменений в экономических показателях вследствие экономического кризиса, необходимо проанализировать влияние кризиса на персонал, проводимую кадровую политику и провести анализ изменений и возможных кризисных явлениях в системе управления персоналом, так как снижение спад в производстве оказывает большое влияние на кадры компании и может вызвать кадровый кризис.

Применяемая в магазине система материального стимулирования представляется в следующем виде:

- вознаграждение за труд с использованием тарифных ставок;
- вознаграждение за труд по условиям контракта (договора);
- премиальный % от объема продаж;
- социальная защита сотрудников.

Для роста трудовой активности кадров применяется материальное стимулирование, в котором присутствуют разнообразные формы – выдача премий за текущие итоги работы, начисление доплат и надбавок (при работе разной квалификации, за совмещение, в ночное время, в праздничные дни, другие), всевозможные разовые поощрения за результаты работы.

В «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) всем сотрудникам, которые имеют одни и те же должности, установлены одинаковые оклады, несмотря на индивидуальный вклад в работу магазина.

Руководство магазина в этом вопросе боится недовольства сотрудников, которые не согласны с оценкой их знаний или компетенций, поэтому и не допускает дифференциации должностных окладов работников на одинаковых должностях. Но с особо ценными работниками в «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) заключаются трудовые договора, в которых информация о заработной плате становится коммерческой тайной.

Ниже рассмотрим данные по фонду заработной платы магазина (таблица 4).

В целом, за 2 года переменная часть выросла, а постоянная снизилась. Это можно является негативной тенденцией, так как может указывать на желание руководства снизить расходы на зарплату, т.к. переменную часть выплачивают по результатам работы за месяц.

Таблица 4 - Анализ фонда заработной платы (ФЗП), тыс. руб.

Вид оплаты	2015	2016	Отклонения, тыс.руб.	Отклонения, %
1. Переменная часть оплаты труда персонала	49 926,9	50 400,0	473,1	0,9
- по сдельным расценкам	49 427,6	49 896,0	468,4	0,9
- премии за производственные достижения	499,3	504,0	4,7	0,9
2. Постоянная часть оплаты труда персонала	28 083,9	21 600,0	-6 483,9	-23,1
- повременная оплата труда по тарифным ставкам	24 994,7	20 088,0	-4 906,7	-19,6
- доплаты	3 089,2	1 512,0	-1 577,2	-51,1
3. Всего оплата сотрудников без отпускных	78 010,8	72 000,0	-6 010,8	-7,7
4. Оплата отпусков сотрудников	15 602,2	14 400,0	-1 202,2	-7,7
5. Оплата труда сотрудников	27 303,8	25 200,0	-2 103,8	-7,7
6. Общий фонд оплаты труда	120 916,7	111 600,0	-9 316,7	-7,7
Включая:			0,0	
переменную часть	49 926,9	50 400,0	473,1	0,9
постоянную часть	70 989,8	61 200,0	-9 789,8	-13,8
7. Удельный вес в общем фонде оплаты труда, %			0,0	
переменная части	41,3	45,2	3,9	9,4
постоянная части	58,7	54,8	-3,9	-6,6

В компании есть методы трудовой мотивации персонала, которые реализуются посредством обеспечения оптимальных материальных условий

труда, организацию мероприятий по социальной защите работников (таблица 5).

Видно, что в 2016 году сократилась доля выплат по дополнительным отпускам, субсидированию персонала, по предоставлению кредита. Снижение несущественное, однако, может показывать, что компания сокращает долю необязательных статей по мотивированию персонала. Вместе с этим, выросла доля мотивации по обеспечению спецодеждой, премированию работников, предоставление скидок на товары. В целом, можно сказать, что мотивационный пакет сотрудников магазина «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) довольно обширный.

Таблица 5 – Анализ мотивационного пакета магазина «Vefree»  
(АО Мелон Фешн Груп) за 2015-2016 гг. в разрезе по долям

Вид мотивации	2015	2016	Изменения, %
Дополнительные отпуска	7	6	-1
Субсидирование персонала	5	3	-2
Обеспечение спецодеждой	24	25	1
Новогодние подарки детям	2	2	0
Предоставление ссуд	5	4	-1
Кредитная система на приобретение продуктов питания	9	7	-2
премирование работников	29	31	2
предоставление скидки на товары	19	22	3
Всего, %	100	100	-

Уточним, что за 100% взяты расходы по мотивационному пакету, существующему в магазине. Помимо этого, управляющие посредством вознаграждения, премий, надбавок формируют у кадров интерес в итоговых результатах своей работы, качестве оказываемых услуг, тем самым, повышая как свой доход, так и магазина в целом.

Наряду с положительным стимулированием деятельности персонала, в магазине разработана и используется система наказаний (рисунок 2).

Эффективно применяются в «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) наказания за проступки в сфере трудовых правоотношений, которые, по сути, не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут быть применены наряду с дисциплинарными взысканиями.

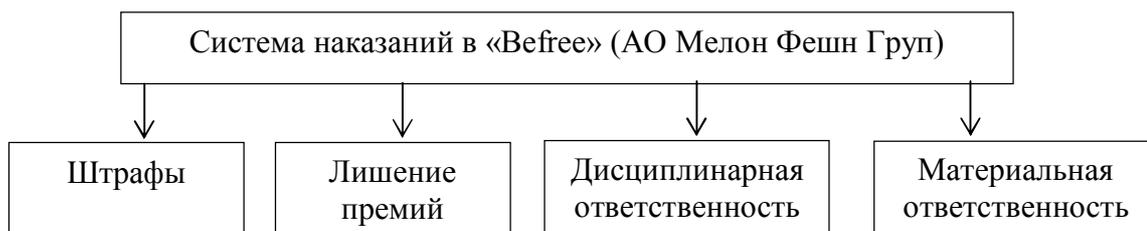


Рис. 2 – Виды наказаний в «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп)

Это: лишение виновного сотрудника премии, которые предусмотрены Положением об оплате труда ответственности.

Например, опоздание на работу, зафиксированное в первый раз, лишает работника 10% премии за месяц. Отмеченное опоздание дважды (месяц подряд) – 100%-ное лишение премии за месяц. Третье опоздание (в рамках месяца) - поднимается вопрос об увольнении работника.

Материальная ответственность лежит на персонале за ущерб, что причинён магазину, с которым подписан трудовой контракт, а также за ущерб, возникший из-за возмещения им ущерба, который причинён его сотрудниками третьим лицам, если этот ущерб покрыло предприятие. По большей части, к видам ущерба, что приходится возмещать, относятся случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности работника; потеря документов; порча оборудования и т.п.

В «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) используются и неэкономические стимулы, которые помогают увеличить благоприятный микроклимат и снизить социально-психологическую напряженность. Для персонала предприятия в оптимальном состоянии работает спорткомплекс, где проводятся разного рода соревнования, а также бесплатные спортивные занятия для персонала компании.

Важное направление в системе управления кадрами – рост их квалификации.

Профессиональное обучение кадров состоит из:

– обучения руководителей и специалистов;

- обучения рядового персонала;
- квалификационных экзаменов;
- организация обучения.

Обучение руководителей и специалистов заключается в росте квалификации и общего повышения знаний по различным вопросам.

Утверждаются такие ключевые виды обучения руководителей и специалистов:

- регулярное, самостоятельное обучение персонала;
- обучение на производственно-экономических семинарах;
- обучение руководителей по президентской программе;
- стажировка в других компаниях.

В рассматриваемой компании нет обучения, что является отрицательным моментом.

Оценка степени эффективности труда каждого сотрудника важна, но тем не менее, четко сформированной системы оценки в магазине нет. Однако при присвоении очередного уровня рядовому сотруднику или категории специалисту, организуются квалификационные экзамены.

Также в магазине применяют нематериальную мотивацию (рисунок 3).



Рис. 3 – Виды нематериальной мотивации, применяемой в магазине

Как видно, в магазине применяют три вида нематериальной мотивации. Рассмотрим ее подробнее.

Ежеквартально в магазине проводят собрания руководителей. Их цель состоит в анализе деятельности за прошедший период (квартал) и

утверждение новых задач на следующий период. Помимо этого, во время совещаний проходят награждения директоров грамотами за выполнение поставленных задач, победу в квартальных конкурсах, а филиал, который признается лучшим, получает грамоту.

Помимо этого, проводятся конкурсы как внутри отделов, так и среди руководителей, а также между другими магазинами под брендом «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) Данные конкурсы направлены, в первую очередь, на менеджеров по продажам карт «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп). По завершении конкурса победившие сотрудники могут быть награждены походом в боулинг, или просто большим корпоративным тортом.

Также проводится поощрение сотрудника за достигнутые результаты, налаживается с ними обратная связь. В анализируемой компании есть несколько информационных источников, в которых публикуется информация о достижениях. Например, если пишется о результатах подразделения – в первую очередь рассказывается о людях, которые добились этих результатов. Если информируем о проведенной выставке – обязательно называются ее участники.

### **1.3. Анализ социально-психологического климата в трудовом коллективе АО «Мелон Фешн Груп» магазина «Vefree»**

Создание оптимального социально-психологического климата трудового коллектива - одно из самых важных условий конкурентноспособности компании и производительности труда, также социально-психологический климат - это показатель уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, которые помогают более полной реализации.

В первый раз термин «психологический климат», в отечественной социальной психологии, ввел Н.С. Мансуров, изучавший производственные коллективы. Он считает: «это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей» [16, С. 79].

Востребованность и популярность исследований социально-психологического климата в коллективе обусловлена тенденцией к усложнению взаимоотношений и росту требований к профессиональности сотрудника.

Благоприятный климат в коллективе повышает эффективность совместной работы. Неблагоприятные же отношения могут стать причиной высокой текучки кадров, повышению уровня конфликтности, снижения эффективности труда и в целом ухудшения репутации организации. Зачастую руководитель замечает лишь перечисленные последствия, но не догадывается о причинах их возникновения. Бывают случаи, когда руководитель не видит истинной причины ухудшения работы коллектива и направляет усилия не в то русло, что, разумеется, не приводит к улучшению ситуации. Поэтому руководителю организации или эйчару важно изучать текущее состояние социально-психологического климата и на основе результатов исследования принимать необходимые меры по его улучшению.

В практике анализа социально-психологического климата применяют такие методы: социометрический, ролевые игры, интервью, тестирование, наблюдение, эксперимент, анкетирование.

В данном случае был выбран метод анкетирования по методике Шкатуллы. Для проведения исследования морально-психологического климата был приглашен психолог, который провел данное исследование.

Было опрошено 7 человек, что составляет сто процентов сотрудников магазина «Vefree» (АО Мелон Фешн Групп).

Эта методика «Психологический климат в коллективе» позволяет определить состояние психологического климата в трудовом коллективе.

Сотруднику дают оценить по 7-балльной системе 25 факторов, которые характеризуют состояние психологического климата в коллективе. Одна из колонок - факторы, которые характеризуют идеальный психологический климат (высшая оценка - 7 баллов). Другая колонка содержит факторы, указывающие на то, что в коллективе низкий уровень психологического климата (низшая оценка - 1 балл). В средней колонке находится шкала оценок от 7 до 1, по которой и надо оценивать состояние психологического климата коллектива.

Конечный результат надо оценить с учетом расположения суммы оценок в диапазоне от 25 до 175 - чем больше конечное число, тем лучше климат в коллективе. Оценка может быть индивидуальной, а также коллективной, если суммировать оценки всех членов коллектива и высчитать усредненную.

Методику описал и разработал В.И. Шкатулла, чтобы оценить морально-психологический климат в коллективе.

*Критерии оценки полученных результатов.*

Максимальный показатель каждого из компонентов морально-психологического климата коллектива - 9 баллов (100%), минимальный показатель - 1 балл (9%).

Общий максимальный показатель всех компонентов морально-психологического климата в коллективе равен 90 баллов (100%), минимальный 10 баллов (9 %).

Уровень развития компонентов морально-психологического климата, коллектива в процентном выражении:

- высокий от 70% до 100%;
- средний от 40% до 69%;
- низкий до 39%.

По общему составляющему уровень их развития равен:

- высокому от 70% до 100%;
- среднему от 40% до 69%:

– низкому до 39%.

На рисунке 4 рассмотрены итоги изучения психологического климата в коллективе, что переведены из балльных показателей в процентном соотношении.

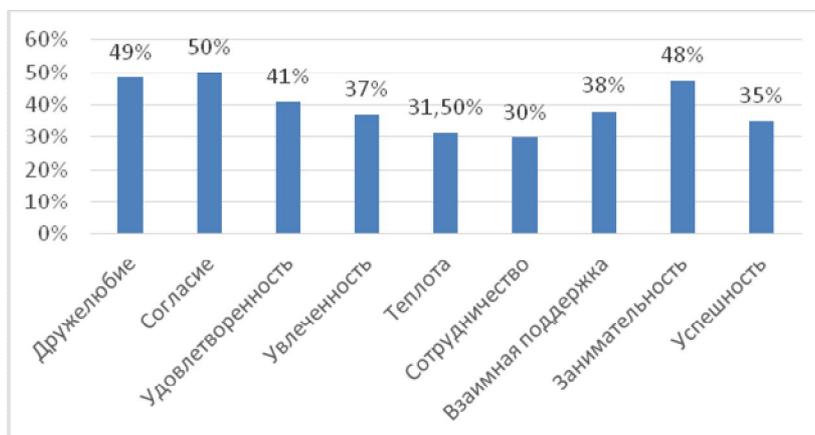


Рис. 4 – Оценка персоналом «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) ключевых компонентов морально-психологического климата в коллективе

На рисунке 5 рассмотрены в процентном соотношении итоги изучения (личный общий показатель) всех динамических компонентов морально-психологического климата коллектива.

*Уровень морально-психологического климата в коллективе*



Рис. 5 – Уровень социально-психологического климата в коллективе

По самооценке в магазине: «согласие равно 45% (средний уровень); дружелюбие- 50% (средний уровень); занимательность работы - 48% (средний уровень); удовлетворенность работой - 42% (средний уровень);

взаимная поддержка - 37% (низкая); увлеченность работой - 37% (низкая); продуктивность - 36% (низкая), успешность - 33% (низкая); теплота в общении - 33% (низкая); сотрудничество - 30% (низкий уровень)».

Таким образом, получается, что в компании низкий уровень социально-психологического климата: нет сотрудничества, увлеченности, успешности, низкий уровень взаимной поддержки.

Это выражается в отсутствии мотивации к работе, к отсутствию дружественных связей в коллективе, что влияет на обслуживание покупателей: продавцы не хотят помогать друг другу.

Чтобы решить эти проблемы, рекомендуются такие мероприятия:

- обучение персонала как повышение их успешности, сотрудничества и увлеченности;
- проведение аттестации как повышение уровня взаимной поддержки, сотрудничества и увлеченности.

Также в рамках настоящей работы был проведен тест «Наша команда».

Чтобы проанализировать социально-психологический климат в компании, используем также тест «Наша Команда».

Оценка проводилась по таким группам магазина:

- топ-менеджмент;
- руководство;
- исполнители.

Ответы анкетированных выглядят так (рисунок 6).

Следующий рисунок показывает итоги тестирования топ-менеджмента (усредненная оценка) демонстрирующий, что команда эта довольно эффективна, явны такие признаки как:

- баланс ролей;
- ясные желания и согласованные цели;
- открытость и конфронтация;
- поддержка и доверие;
- сотрудничество и конфликт;

- разумные процедуры;
- соответствующее руководство;
- разумные внутригрупповые отношения;
- хорошее общение;
- организационная поддержка.

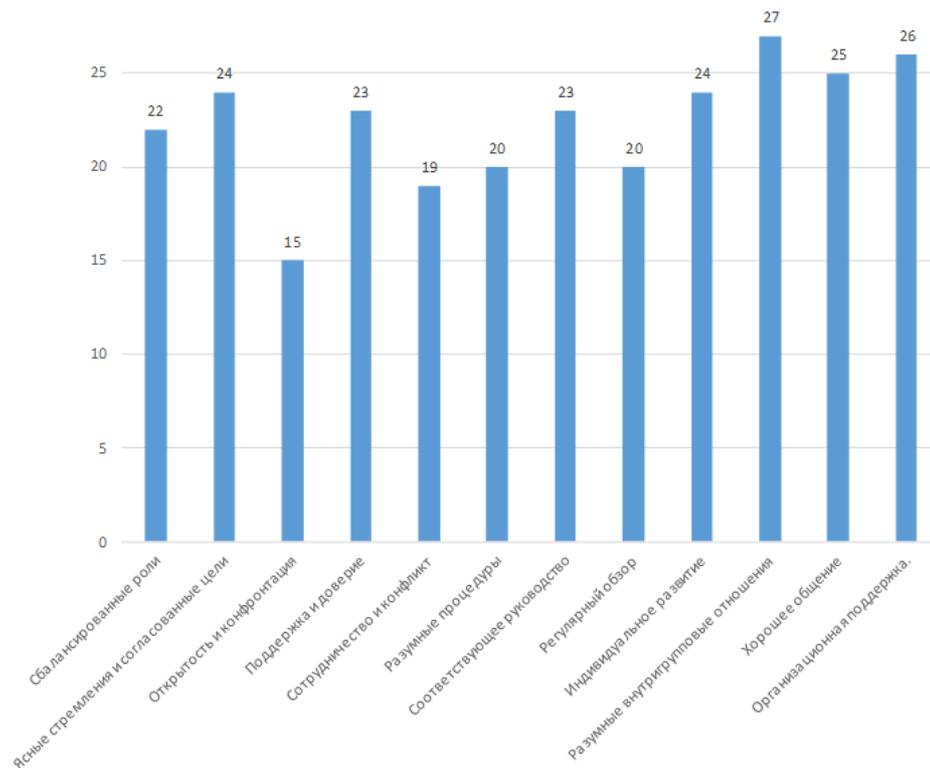


Рис. 6 - Результаты тестирования высшего руководства по тесту «Наша команда»

То есть, получается, что команда высшего руководства довольно эффективна.

Видно, более явно выделяются такие признаки как: открытость и конфронтация, индивидуальное развитие, соответствующее руководство. Вывод: команда руководителей среднего звена также довольно эффективна (рисунок 7).

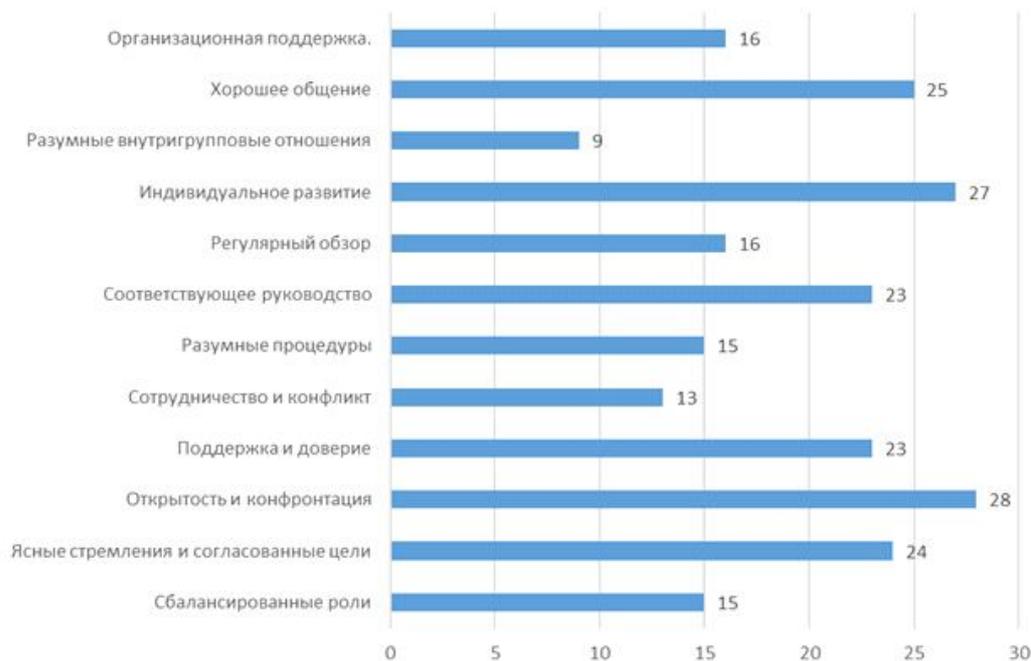


Рис. 7 - Результаты тестирования по тесту «Наша команда»

Как видим, в среде руководителей довольно сильно прослеживаются признаки эффективной команды, что вызвано наличием высшего образования, общей целью в работе (рисунок 8).



Рис. 8 - Оценка эффективности команды для персонала магазина

Рисунок демонстрирует, что у сотрудников число выраженных признаков эффективности команды, ниже, чем у управленцев, что указывает на недоработки управления в сфере доведения целей компании до всех

сотрудников в целом, это отрицательный факт, так как в небольшом коллективе виден дисбаланс между руководством и подчиненными, дистанция и отсутствие командного духа.

Изучим объективные показатели, характеризующие социально-психологический климат в вашей организации.

1. Удовлетворенность работой (Удовлетворенность работой - средний уровень - 42%). Сотрудники магазина не удовлетворены работой, так как они не видят, что руководство заинтересовано в нем. При приеме на работу не спрашивают рекомендации с предыдущего места работы, что могло бы продемонстрировать сотруднику, что руководству важно, кого они принимают на работу. Особенность коллектива в том, что в магазине работают молодые люди, которые хотели бы совершенствовать свои навыки, узнать что-то новое посредством учебы, различных тренингов и т. п. А руководство магазина не предоставляет им такую возможность, что снижает удовлетворенность работой.

2. Групповая совместимость и сработанность. (Согласие - средний уровень – 45%). Межличностные отношения, возникающие в результате общения людей в их группе, определяют психологическую совместимость. В данном коллективе нет выраженной совместимости и сработанности, что отчасти связано с тем, что сотрудники не удовлетворены работой. А также тем, что коллектив молодой, у некоторых сотрудников – это первая работа, и мало кто знает как вести себя в коллективе, настраивать дружеские отношения с коллегами. Этому бы способствовали тренинги.

3. Сплоченность коллектива. (Взаимная поддержка - низкий уровень 37%). Сплоченность группы проявляется прежде всего в эмоциональной сфере. Из-за того, что нет совместимости и сработанности, в анализируемом коллективе нет и сплоченности. Это объясняется «молодостью» коллектива и неопытностью большей части его членов. Это возможно исправить тренингами, которые был могли повысить уровень самоорганизации, сформировать команду, наладить коммуникации.

4. Характер коммуникаций. (Теплота в общении – низкий уровень 33%). В основе психологического климата в группе лежат индивидуальные особенности каждого участника, их взаимная коммуникабельность, оценки и мнения, реакции на слова и поступки окружающих, а также социальный опыт членов группы. Ввиду небольшого социального опыта анализируемого коллектива, коммуникации в нем не особо налажены. Это должен сделать руководитель, к примеру, провести корпоратив, который сможет наладить коммуникации, поближе познакомиться друг с другом.

5. Стиль руководства. (Сотрудничество – низкий уровень – 30%). В целом, можно сказать, что в магазине демократический стиль руководства: на сотрудников не давят, не угрожают, они имеют возможность высказать свое мнение касательно работы магазина. Однако, на наш взгляд, необходима большая вовлеченность коллектива в работу магазина. Однако попустительство также присутствует: нет отработанных методов приема на работу сотрудников: не проводится ни анкетирование, ни тестирование, что часто приводит к найму неквалифицированных сотрудников. А это, в свою очередь, не помогает сплотить коллектив, так как неквалифицированных сотрудников приходится в итоге увольнять. Также руководство не интересуется уровнем образования в сфере торговли, что также приводит к набору некомпетентных сотрудников.

6. Характер выполняемой деятельности. (Продуктивность – низкий уровень - 36%). Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. В анализируемом магазине нет монотонной деятельности, общение с покупателем каждый раз разное, поэтому сотрудникам магазина необходимо повышать свои навыки общения и продаж, чему способствовали бы различные тренинги. Также, для повышения самооценки персонала руководству магазина можно рекомендовать проведение периодической аттестации, что поможет лучше выполнять свою работу, снизит ее монотонность ввиду того, что надо будет

каждый раз совершенствовать свои навыки, чтобы остаться работать в компании.

Таким образом, проведенный анализ социально-психологического климата позволил выделить следующую проблему:

- отсутствие планомерного управления социально-психологическим климатом .

### **Выводы по 1 главе**

Таким образом, анализируя систему управления персоналом в «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп), можно выделить следующие проблемные моменты:

- в «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) нет четко-разработанной системы подбора персонала, что вызывает в первые годы работы большое число увольняющихся работников;

- в магазине отсутствует прогнозирование потребностей в кадрах, отсутствует диагностика кадровой ситуации в целом;

- увеличение квалификационного уровня кадров несколько «бюрократично» - рост квалификации (за счет проведения аттестации) определяется стажем работы в магазине, что не в коей мере не может являться стимулом для молодых кадров;

- происходит снижения количества сотрудников, проходящих обучение (что связано с нестабильной экономической ситуацией);

- всем сотрудникам, которые имеют одинаковые должности, сформированы равные оклады, при этом не учитывается их индивидуальный вклад в работу компании. Руководство магазина в этом вопросе опасается недовольством работников, которые не согласны с оценкой их знаний или компетенций, поэтому и не допускает дифференциации должностных окладов работников на одинаковых должностях.

Что касается нематериальной мотивации, то в компании используют только малую ее часть, что негативно сказывается на стимулировании персонала в целом. Можно рекомендовать внедрить несколько видов нематериальной мотивации, которая не отразится сильно на бюджете предприятия, то благоприятно отразится на мотивации сотрудников.

Устранение указанных недостатков в системе управления кадрами даст возможность на улучшение производственно-финансового состояния компании в целом.

При подведении итогов по главе, формируется мнение, что лишь в единичных случаях организациям удастся избежать внедрения дополнительного мотивирования персонала. Какой путь изберёт для себя руководство магазина - материальный или нематериальный, не столь важно, так как эффективными и применимыми на практике, являются и те, и другие.

Тестирование показало содержащиеся уровни морально-психологического климата в коллективе: высокий - 0%; средний - 62%; низкий - 38%. Это говорит о том, что в коллективе недостаточный уровень взаимной поддержки; сотрудничества. Необходимо «снимать» социальное напряжение в коллективе.

Ниже рассмотрим мероприятия по повышению социально-психологического климата в коллективе.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА В АО «МЕЛОН ФЕШН ГРУП» МАГАЗИНА «BEFREE»**

### **2.1. План мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива в АО «Мелон Фешн Групп» магазина «Befree»**

Проведенный анализ социально-психологического климата трудового коллектива в АО «Мелон Фешн Групп» позволил выявить следующие проблемы:

– отсутствие планомерного управления социально-психологическим климатом.

Для решения этих проблем предложим план мероприятий по управлению социально-психологическим климатом в АО «Мелон Фешн Групп» (таблица 6).

Таблица 6 - План мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива в АО «Мелон Фешн Групп»

Проблема	Мероприятие	Сроки	Ответственные	Затраты
1 отсутствие планомерного управления социально-психологическим климатом (Мотивация)	Проведение Вербочного курса для персонала	Один-два раза в год	Руководитель магазина. Менеджер по кадрам	39,1 тыс. руб.
(Планирование/ Организация)	Составление и утверждение плана работы по подготовке и проведению аттестации работников	Два раза в год	Руководитель магазина. Менеджер по кадрам	Включено в заработную плату сотрудников

Продолжение таблицы 6

Проблема	Мероприятие	Сроки	Ответственные	Затраты
Мотивация	Проведение лекционно-семинарского блока и тренингов	Систематически	Руководитель магазина. Менеджер по кадрам	150 тыс. руб.
(Организация/ Контроль)	Составление анкет и проведение тестирования; Запрос рекомендаций с предыдущих мест работы	Систематически  По мере необходимости	Менеджер по кадрам  Менеджер по кадрам	Включено в заработную плату сотрудников

Ряд авторов выделяют 4 функции управления персоналом, а именно:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Теперь рассмотрим подробнее предложенные мероприятия с точки зрения данных функций.

1. Мотивация. Проведение Веревочного курса для персонала.

Предлагается внедрить проведение совместных мероприятий, которые позволят сотрудникам лучше узнать друг друга. Также с помощью совместных мероприятий (к примеру, пройти «Веревочный курс», организовать корпоратив «День торговли» или спортивные состязания), сотрудники смогут понять, что руководство заинтересовано в том, чтобы им (персоналу) было комфортно, что о них думают. Предлагаемые меры помогут сплотить коллектив, увеличить уровень взаимной поддержки, повысить уровень заинтересованности в общей работе на пути достижения общих целей.

2. Планирование и организация. Составление и утверждение плана работы по подготовке и проведению аттестации работников. Проведение

аттестационных мероприятий, на наш взгляд, заставит сотрудников повысить уровень своего профессионализма, что, в свою очередь, повысит его конкурентоспособность на рынке труда: так как для подготовки к аттестации надо будет готовиться, руководство само подготовит всю необходимую информацию. Отсутствие затрат (материальных) со стороны работника, как мы полагаем, продемонстрируют его, что руководство заинтересовано в нем, так как пытается повысить уровень их знаний.

3. Мотивация. Проведение лекционно-семинарского блока и тренингов. Предлагаются различные тренинги и семинары, направленные на сплоченность коллектива. Предполагается, что они будут проводиться систематически, а не разово. Повышение взаимной поддержки, а так получение новых знаний при прохождении тех или иных тренингов, поможет повысить профессиональные и личные качества каждого, сможет повысить уровень работы коллектива в целом, а это увеличит прибыль магазина.

4. Организация и контроль. Составление анкет и проведение тестирования; запрос рекомендаций с предыдущих мест работы. Часто принимается на работу недостойный кандидат, который либо был уволен не по собственному желанию, либо не имел опыта работы вообще, а в анкете указал обратное. Предлагается внедрить анкетирование и сбор рекомендаций с предыдущих мест работы. Это даст выбор достойного претендента, который сможет принести максимальную пользу; изучение потребностей кадров, своевременное выявление проблем. К тому же это даст быстрый найм необходимого сотрудника с соответствующей квалификацией, уменьшит прием на работу несоответствующих кадров.

Обозначим основные направления совершенствования психологического климата в магазине (рисунок 9).

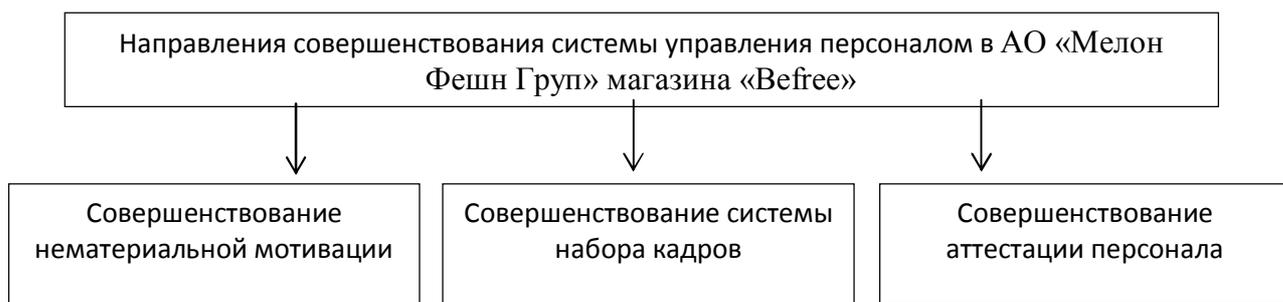


Рис. 9 – Направления совершенствования социально-психологического климата в магазине «Vefree» (АО Мелон Фэшн Груп)

Рассмотрим данные шаги более подробно.

*Совершенствование нематериальной мотивации*

Нами был разработан такой комплекс мероприятий:

- лекционно-семинарский блок направлен на освоение слушателями системы знаний, что нужны для эффективной реализации управленческой работы. К тому же применяется комплекс ролевых и деловых, имитационных и прочих игр, где создаются модели различных управленческих ситуаций, которые приближают процесс обучения к настоящей управленческой работе, и где у обучающихся идет закрепление появившихся во время тренингов новых умений и навыков;
- тренинг совершенствования стратегического мышления и целеполагания;
- организационный тренинг;
- управленческий тренинг. Здесь продавца ознакомят с потенциальными ограничениями, что могут мешать ему управлять своими способностями. Будут выявлены личные ограничения и разработаны рекомендации как их преодолеть. Этот курс даст возможность понять комплексную систему практических приемов касательно управления своим личностный потенциалом;
- мотивационный тренинг. Цель - объяснение важности развития такого качества, как ответственность;

– посещение тренинга «Формирования команды». По итогам его проведения продавец поймет важность таких качеств, как целеустремленность, инициативность, исполнительность, выдержка и т.д. У него появятся рекомендации касательно развития данных качеств и сможет отработать их на практике;

– тренинг активного поведения. Рост ответственности за подготовку к летнему корпоративу. Контроль за работой продавца будет вести старший смены, медленно его уменьшая. Эта мера даст возможность выработать чувство ответственности продавца;

- тренинг коммуникативных умений;
- тренинг расширения творческого потенциала;
- тренинг саморегуляции;
- тренинг личной эффективности.

Комплекс этих шагов даст возможность сформировать оптимальный климат благодаря:

- выработанному комплексу сотрудничества руководства и сотрудников;
- улучшению психологического климата;
- пониманию личной значимости для компании.

Все эти шаги по активизации личностного потенциала продавцов рассмотрены в таблице 7 с указанием сроков и ответственных лиц.

Таблица 7 - Программа внедрения мероприятий по повышению эффективности улучшения социально-психологического климата

Мероприятие	Ответственный	Дата проведения
Лекционно-семинарский блок	Руководитель организации, ответственный за кадры	Январь - февраль 2018 года
Тренинг развития стратегического мышления и целеполагания	Консалтинговая фирма	Январь-февраль 2018
Организационный тренинг	Руководитель организации, ответственный за кадры	Февраль-март 2018
Управленческий тренинг	Руководитель организации, ответственный за кадры	Один раз в полгода
Мотивационный тренинг	Руководитель организации, ответственный за кадры	По кадровой ситуации

Мероприятие	Ответственный	Дата проведения
Тренинг формирования команды	Руководитель организации	Февраль-март 2018
Занятие о командных ролях. Тест «Командные роли» Р.М. Белбина	Специалисты отдела	Март-май 2018
Тренинг активного поведения (проведение корпоратива)	Руководитель организации.	Март-май 2018
Тренинг коммуникативных умений	Ответственный за кадры, руководитель организации	Май-июнь 2018
Тренинг расширения творческого потенциала	Руководитель организации, ответственный за кадры	Июнь-июль 2018
Тренинг саморегуляции	Руководитель организации, ответственный за кадры	Июнь-июль 2018
Тренинг личной эффективности	Руководитель организации, ответственный за кадры	Июль-август 2018

Корпоративы и тренинги на сплочение нацелены на формирование корпоративного духа в магазине.

Реализация заданий непосредственно продавцами даст возможность улучшить социально-психологический климат в коллективе.

Человек, приступая к подготовке задания будет осознавать, что он несет ответственность за всех коллег. Все рассмотренные шаги представлены в интересной форме и будут интересны для персонала.

*Совершенствование системы набора кадров.*

Необходимо разработать и внедрить целостную систему работы с кадрами магазина, которая позволила бы управлять ими с момента приема на работу и до окончания карьеры в магазине. Уточнив требования к кандидату, работники службы управления персоналом приступают к поиску кандидатов, применяя при этом несколько методов:

– поиск внутри магазина. Перед выходом на рынок труда, в первую очередь, начинать вести поиск среди своих сотрудников, обращая при этом к руководителям отделов с просьбой предоставить кандидатов и проводя анализ личных дел с целью нахождения сотрудников с необходимыми качествами;

– объявления в средствах массовой информации. Для поиска кандидатов отдел кадров дает объявления в специализированных газетах и рубриках. Преимущество данного метода заключается в широком охвате населения при довольно невысоких изначальных издержках. Существует и недостаток: очень большой наплыв кандидатов, большая часть из которых не обладает необходимыми навыками и умениями.

При подборе кандидатов для работы в магазине надо осуществлять два этапа собеседования. На первом этапе важно провести оценку уровня стрессоустойчивости –это наиболее важное качество, которое необходимо для работы в сфере услуг.

Второй этап собеседования необходимо проводить начальнику отдела, в который устраивается новый сотрудник, и его будущему непосредственному руководителю. Они дадут оценку профессиональным навыкам кандидата.

Вместе с этим, руководству «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) целесообразно внедрять новые методы эффективного отбора персонала:

- групповое собеседование;
- тестирование, которое даст возможность выявить уровень агрессии индивида, его возможную привязанность к алкоголю, существуют ли материальные проблемы, проблемы сексуального характера, отсутствует ли интерес к работе и пр.

Важно провести разработку анкеты, в которой будут содержать такие разделы как:

- общую информацию;
- информацию о перспективах работы в магазине;
- вопросы об образовании;
- вопросы об опыте работы;
- вопросы о рекомендациях;
- вопросы о хобби, увлечениях;
- вопросы о самооценке;

– «маркетинговую информацию».

Также можно указать информацию о прохождении собеседований и принятии на работу.

Устранение недостатков в системе управления персоналом даст возможность многое изменить в политике предприятия. Например, экономия времени на поиски кандидата на вакантную должность. При введении изменений штат магазина может стать гораздо более квалифицированным и один сотрудник сможет заменить другого. Предприятие начнет расти «в глазах» клиентов и конкурентов. Появится благоприятный рабочий климат для сотрудников, что также благоприятно отразится на их трудовой деятельности.

#### *Совершенствование аттестации персонала*

Аттестация персонала должна включать в себя несколько этапов:

- подготовку пакета всех необходимых документов по аттестуемым работникам;
- проведение аттестации;
- использование результатов аттестации.

Оценка, полученная в результате аттестации, является сама по себе элементом мотивации и вносит изменения в поведение сотрудника «Vefree» (АО Мелон Фэшн Групп). Уровень профессиональной подготовки и компетентности может быть проверен при помощи специально разработанного теста, который будет включать в себя как вопросы, отражающие содержание работы работников, так и вопросы, которые проверяют общий уровень образования, интеллекта, быстроту реакции, нестандартность мышления.

Цели аттестации:

- выявить достоинства и недостатки при осуществлении действий сотрудника «Vefree» (АО Мелон Фэшн Групп);
- выявление уровня квалификации, опыта, знаний, а также практических навыков сотрудника «Vefree» (АО Мелон Фэшн Групп) и

установления их соответствия (несоответствия) требованиям занимаемой должности;

- определить перспективу применения потенциальных способностей и возможностей работника;

- мотивирование к росту профессиональной компетенции сотрудника;

- выявление путей по повышению квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки сотрудника;

- внесение рациональных предложений по перемещению кадров, освобождению сотрудника от должности (увольнение), перевода на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестацию в «Vefree» (АО Мелон Фешн Груп) предлагается осуществлять специальной аттестационной комиссии, которую бы приказом назначал руководитель магазина. Комиссия должна состоять из ее председателя, секретаря и членов комиссии, которую должны составлять руководители и специалисты. Так же необходимо сформировать Положение о проведении аттестации, ее сроках и графиках, утвердить его руководителем предприятия и довести до сведения работников не позднее, чем за один месяц до ее начала.

Главный документ комиссии по аттестации будет являть собой Анкету «Аттестация», которая будет включать 25 разнообразных вопросов (качеств). В каждом вопросе будет содержаться семь сравнительных характеристик, расположенных по признаку «от отличного – к плохому». Из этих характеристик надо будет выявить наиболее подходящую для конкретного сотрудника.

Затем необходимо присвоить характеристикам баллы. Они должны варьироваться в пределах от 1-го до 7-ми. Завершающая аттестация будет проходить по сумме баллов, которые получит тот или иной сотрудник.

В свою очередь, баллы будет возможно сгруппировать по таким качественным оценкам:

- отлично 151 – 175 баллов;

- хорошо 101 – 150 баллов;
- удовлетворительно 51 – 100 баллов;
- неудовлетворительно 25 – 50 баллов.

По итогам осуществления аттестации комиссия должна сформировать решение о том, соответствует ли сотрудник занимаемой должности и заработной плате.

Учитывая качественные оценки, формируются рекомендации о передвижении работников:

- отлично – заслуживает повышения;
- хорошо – оставить в должности, либо перевести на равноценную;
- удовлетворительно – осуществить обучение или понизить в должности;
- неудовлетворительно – подлежит увольнению.

Помимо этого, аттестационная комиссия дает заключение по вопросам, которые связаны с более полным применением потенциала сотрудников, которые прошли аттестацию в «Vefree» (АО Мелон Фешн Групп):

- можно ли того или иного работника включить в состав кадрового резерва;
- какие рекомендации можно дать сотруднику и его руководителю для роста эффективности труда данного сотрудника;
- нужно ли проводить обучение и отправить сотрудника на курсы повышения квалификации, или проводить обучение внутри магазина;
- необходимы ли перемещения кадров;
- надо ли вводить изменения по заработной плате.

Составим единую таблицу по предлагаемым мероприятиям по совершенствованию управления социально-психологическим климатом трудового коллектива «Vefree» (АО Мелон Фешн Групп) (таблица 8).

## 2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по предложенным мероприятиям

Чтобы реализовать предлагаемые мероприятия, необходимо разработать нормативно-правовое обеспечение мероприятий. Рассмотрим ниже это более подробно (таблица 8).

Таблица 8 – Нормативно-правовое обеспечение рекомендаций

Мероприятия	Нормативно-правовое сопровождение
Составление и утверждение плана работы по подготовке и проведению аттестации работников	Разработка «Положения об аттестации»
Проведение лекционно-семинарского блока и тренингов	Разработка учебных программ
Составление анкет и проведение тестирования; Запрос рекомендаций с предыдущих мест работы	Разработка положения по подбору и набору персонала

Проведение аттестации. Для проведения аттестации надо разработать и утвердить в компании «Положение об аттестации», в котором надо четко и подробно расписать все процедуры, механизм ее проведения, оценка результатов и т.п. Затем этот документ надо дать на изучение под подпись сотрудникам, чтобы они знали и понимали как будет проходить аттестация, как буду оцениваться его знания и что будет по ее итогам.

В стандарте об аттестации персонала надо прописать как механизмы подбора должностей, перевод на которые может быть предложен сотруднику, который признан не соответствующим занимаемой должности, так и сроки, в которые сотруднику должно быть сделано такое предложение, форму предложения, порядок оформления согласия или отказа сотрудника от перевода. В Приложении 2 можно видеть пример разработанного Положения об аттестации.

Внедрение нематериальной мотивации: тренинги и семинары. Для реализации этого шага будет приглашена обучающая компания, которая разработает программу тренингов и семинаров специально для сотрудников рассматриваемого магазина.

Совершенствование приема на работу. Отбор персонала или система отбора персонала должна регламентироваться специальным положением в компании, где бы фиксировалось:

- общие положения (назначение документа, основные цели, решаемые задачи);
- технология подбора и отбора персонала (этапы подбора и отбора, используемые методы, сроки);
- ответственность (кто отвечает за проведение тех или иных этапов, кто принимает окончательное решение).

Положение о подборе и отборе персонала должно быть согласовано с другими подразделениями, утверждено руководителем организации и доведено до сведения всех лиц, принимающих участие в процессе подбора и отбора персонала.

Положение создается и внедряется, в первую очередь, для создания понятной технологии подбора персонала. В этом процессе надо принимать участие как менеджеру, который отвечает за найм, так и руководителю, в подразделение которого ищется сотрудник. Часто они спорят, по большей части, касательно сроков закрытия вакансии, потому что регулярно бывают моменты, когда новый сотрудник требовался «еще вчера». Либо когда руководитель просит обойти все формальности типа анкеты и обзвона бывших работодателей с целью выяснить как работал кандидат. Положение о подборе кадров даст возможность прописать зоны ответственности менеджера по кадрам и линейных руководителей в данном случае.

Положение будет разрабатывать менеджер по кадрам и руководитель магазина. Содержание данного документа, рассматриваемые в нем технологии целиком находятся в зависимости от специфики компании и

проводимой ею политики в отношении персонала. Однако в любой организации оно обязано установить четкие бизнес-процессы касательно найма персонала и давать ответы на такие вопросы:

- Как осуществляется подбор кадров?
- Кто проводит поиск и отбор?
- Кто несет ответственность за отбор кандидатов?

Самостоятельной частью Положения может стать и рассмотрение процесса бюджетирования затрат на подбор кадров.

Это Положение должен утверждать руководитель отдела кадров и первый руководитель предприятия.

В Приложении 3 приведен проект Положения.

### **2.3. Прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий**

Несмотря на всю необходимость внедрения мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата, необходимо определить их социальную и экономическую эффективность, в противном случае – все меры будут бесполезны.

Сведем все предлагаемые мероприятия в одну таблицу (таблица 9).

Таблица 9 – Социально-экономический эффект от предлагаемых мер

Мероприятие	Суть	Ожидаемый социально-экономический эффект
Проведение лекционно-семинарского блока и тренингов	Проведение различных тренингов	Повышение мотивации. Экономический эффект = 339,1 т.р. Экономическая эффективность = 144%.

Мероприятие	Суть	Ожидаемый социально-экономический эффект
Составление анкет и проведение тестирования  Запрос рекомендаций с предыдущих мест работы	Внедрение анкетирования, обучения, внедрение запросов с предыдущих мест работы	Рост эффективности управления персоналом, рост мотивации, экономия времени на поиск кандидата, рост квалификации сотрудников, увеличение товарооборота. Рост товарооборота на 6%. Снижение текучести кадров на 4%.
Составление и утверждение плана работы по подготовке и проведению аттестации работников	внедрение внутренней аттестации персонала для подтверждения их квалификации	Совершенствование работы персонала, повышение профессионального уровня, формирование профессиональной команды магазина. Рост товарооборота на 6%. Снижение текучести кадров на 4%.

Рассмотрим ниже социально-экономическую эффективность предлагаемых мер (таблица 10).

Предполагается, что внедрение аттестации поможет сотрудникам повысить собственную значимость, повысить уверенность в своих силах. Это, как ожидается, повысит мотивацию к труду, снизит напряженность в коллективе. Также ожидается, что это привлечет к магазину профессионалов своего дела. К тому же, это приведет к тому, что сотрудники поймут, что они нужны руководству, потому что оно вкладывает в их обучение, проводит аттестацию, что потом может пригодиться в жизни.

Таблица 10 – Социально-экономическая эффективность проекта по внедрению аттестации работников

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
-------------	--------------------------	-----------------------------

Составление и утверждение плана работы по подготовке и проведению аттестации работников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повысятся результаты работы.</li> <li>2. Увеличится заинтересованность сотрудника в итогах своей работы.</li> <li>3. Повысится уровень квалификации персонала</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уменьшится текучесть кадров.</li> <li>2. Повысится товарооборот.</li> <li>3. Возрастет прибыль.</li> <li>4. Снизятся издержки на привлечение кадров</li> <li>5. Повысится производительность</li> </ol>
---	--	---

Продолжение таблицы 10

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Проведение лекционно-семинарского блока и тренингов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снизится уровень социальной напряженности в коллективе.</li> <li>2. Повысится сплоченность коллектива.</li> <li>3. Повысится удовлетворение от работы, интерес к ней.</li> <li>4. Повысится мотивация к достижению лучших результатов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снизится текучесть кадров.</li> <li>2. Повысится товарооборот.</li> <li>3. Повысится прибыль.</li> </ol>
Составление анкет и проведение тестирования  Запрос рекомендаций с предыдущих мест работы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повысится качество персонала, что снизит напряженность в коллективе.</li> <li>2. Повысится качество коллектива, тем самым – профессионализм</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снизится текучесть кадров.</li> <li>2. Снизятся затраты на найм персонала.</li> <li>3. Повысится прибыль.</li> </ol>

Систематическое проведение обучения позволит повысить профессиональный уровень коллектива, повысить заинтересованность в работе, так как полученные знания пригодятся не только в профессиональной карьере, но и в личной жизни. Проведение различных тренингов и семинаров сплотят коллектив, что снизит текучесть кадров, повысит товарооборот и, соответственно, прибыль. Это произойдет благодаря тому, что на тренингах персонал лучше узнает друг друга, найдут точки соприкосновения и, в результате, в магазине останется работать лишь сплоченный коллектив, члены которого уважают и ценят друг друга.

Совершенствование системы отбора поможет наладить найм персонала, отбирать лишь лучших. Ожидается, что после внедрения анкетирования и опроса предыдущих мест работы снизится текучесть кадров и повысится производительность труда, так как сотрудники не будут видеть,

что сотрудник вышел, проработал неделю и ушел. Это повысит качество и продуктивность работы. Это поможет нанимать тех, кто действительно хочет и может работать.

Проанализируем в следующей таблице, насколько изменятся показатели деятельности компании.

Таблица 11 – Анализ экономической эффективности предлагаемых мер

Показатель	До реализации мер	После реализации мер	Откл, т.р.	Откл., %
Товарооборот всего, тыс. руб.	25630,0	30499,7	4869,7	19,0
Валовой доход всего, тыс. руб.	8507,4	9149,9	642,5	7,6
Издержки обращения, тыс. руб.	7639,2	1145,9	-6493,3	-85,0
Издержки на кадры, тыс. руб.	29,8	368,9	339,1	1137,9
Товарные запасы, тыс. руб.	2754,5	2589,2	-165,3	-6,0
Прочие затраты	988,4	1136,7	148,3	15,0
Финансовый результат, тыс. руб.	-150,0	6498,5	6648,5	-
Количество сотрудников, чел.	8,0	8,0	0,0	0,0
Расходы на содержание 1 человека, тыс. руб.	3,7	46,1	42,4	1137,9
Производительность труда, тыс. руб.	1063,4	1143,7	80,3	7,6

Более детально изменения основных показателей видно на следующем рисунке 10.



Рис. 10 – Динамика основных показателей по персоналу после внедрения мероприятий

Видно, что после реализации предлагаемых мер возрастет товарооборот магазина на 19%, что является признаком того, что меры действенны. Рост товарооборота обусловлен снижением текучести кадров, снижением социальной напряженности в коллективе, совершенствованием системы набора персонала: ожидается, что на работу будут приниматься сотрудники, максимально подходящие для занимаемой должности. Это будет реализовано благодаря системы аттестации персонала.

Прибыль, приходящаяся на 1 человека, повысится с 1063,4 до 1143,7 тыс. руб. (или 7,6 %), что также можно назвать хорошим признаком.

В целом, затраты на персонал вырастут в несколько раз, однако это не помешает повысить чистую прибыль магазина.

Предлагаемые меры по улучшению социально-психологического климата в коллективе действенны, они принесут результат в виде сплоченности коллектива, снижению текучести кадров и издержек на набор персонала, повысит товарооборот магазина.

## **Выводы по 2 главе**

Эффективность деятельности магазина при рекомендуемом изменении во многом зависит от правильности его реализации. В конечном итоге процедура аттестации имеет все шансы дать магазину возможность сделать шаг в новый этап деятельности с резервными ресурсами для развития и оптимизации деятельности. Аттестация дала бы шанс определить сильные стороны сотрудника, возможности его карьерного роста и выявить недостатки в его работе.

Ожидается, что реализация предлагаемых мер по повышению системы набора персонала повысит оборот магазина, повысит затраты на персонал, снизит издержки на поиск персонала ввиду снижения текучести кадров.

Видно, что после реализации предлагаемых мер возрастет товарооборот магазина на 19%, что является признаком того, что меры действенны. Рост товарооборота обусловлен снижением текучести кадров, снижением социальной напряженности в коллективе, совершенствованием системы набора персонала: ожидается, что на работу будут приниматься сотрудники, максимально подходящие для занимаемой должности. Это будет реализовано благодаря системы аттестации персонала.

В результате реализации предлагаемых мер ожидается:

- уменьшение текучести персонала в компании;
- более высокая квалификация вновь принятых сотрудников;
- рост дисциплины труда у сотрудников;
- рост эффективности труда сотрудников;
- мотивация к долговременной занятости;
- возможность целенаправленного роста квалификации;
- рост удовлетворенности трудом в компании в целом.

То есть, предлагаемые меры будут довольно эффективными как в экономическом, так и в социальном плане.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты.

Изучены теоретические аспекты вопроса управления социально-психологическим климатом трудового коллектива. Морально-психологический климат - это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, который виден в многообразных формах их деятельности. Руководителю, деловому человеку надо понимать пути формирования морально-психологического климата и механизмы сплочения коллектива. Создание оптимального социально-психологического климата трудового коллектива – одно из самых важных условий борьбы за рост производительности труда и качество производимых товаров/оказываемых услуг. Социально-психологический климат можно рассматривать в качестве полифункционального показателя.

Была описана система управления персоналом АО «Мелон Фешн Груп» на примере магазина «Befree». Таким образом, анализируя систему управления персоналом в «Befree» (АО Мелон Фешн Груп), можно выделить следующие проблемные моменты: в «Befree» (АО Мелон Фешн Груп) нет четко-разработанной системы подбора персонала, что вызывает в первые годы работы большое число увольняющихся работников; в магазине отсутствует прогнозирование потребностей в кадрах, отсутствует диагностика кадровой ситуации в целом; увеличение квалификационного уровня кадров несколько «бюрократично» - рост квалификации (за счет проведения аттестации) определяется стажем работы в компании, что не в коей мере не может являться стимулом для молодых кадров; происходит снижения количества сотрудников, проходящих обучение (что связано с нестабильной экономической

ситуацией); всем сотрудникам, которые имеют одинаковые должности, сформированы равные оклады, при этом не учитывается их индивидуальный вклад в работу магазина. Руководство магазина в этом вопросе опасается недовольством работников, которые не согласны с оценкой их знаний или компетенций, поэтому и не допускает дифференциации должностных окладов работников на одинаковых должностях.

Что касается нематериальной мотивации, то в компании используют только малую ее часть, что негативно сказывается на стимулировании персонала в целом. Можно рекомендовать внедрить несколько видов нематериальной мотивации, которая не отразится сильно на бюджете предприятия, то благоприятно отразится на мотивации сотрудников.

Были изучен социально-психологический климат коллектива АО «Мелон Фешн Груп» на примере магазина «Vefree». Проведенный анализ позволил выделить следующую проблему: отсутствие планомерного управления социально-психологическим климатом.

Были разработаны мероприятия по управлению социально-психологическим климатом в коллективе и рассчитаны их социально-экономическую эффективность. Для повышения социально-психологического климата в коллективе предлагаются такие меры:

- совершенствование нематериальной мотивации: проведение тренингов и семинаров;
- совершенствование процедуры отбора кадров;
- внедрение аттестации персонала.

Эффективность деятельности магазина при рекомендуемом изменении во многом зависит от правильности его реализации. В конечном итоге процедура аттестации имеет все шансы дать магазину возможность сделать шаг в новый этап деятельности с резервными ресурсами для развития и оптимизации деятельности. Аттестация дала бы шанс определить сильные стороны сотрудника, возможности его карьерного роста и выявить недостатки в его работе.

Ожидается, что реализация предлагаемых мер по повышению системы набора персонала повысит оборот магазина, повысит затраты на персонал, снизит издержки на поиск персонала ввиду снижения текучести кадров.

Видно, что после реализации предлагаемых мер возрастет товарооборот магазина на 19%, что является признаком того, что меры действенны. Рост товарооборота обусловлен снижением текучести кадров, снижением социальной напряженности в коллективе, совершенствованием системы набора персонала: ожидается, что на работу будут приниматься сотрудники, максимально подходящие для занимаемой должности. Это будет реализовано благодаря системе аттестации персонала.

В результате реализации предлагаемых мер ожидается:

- уменьшение текучести персонала в компании;
- более высокая квалификация вновь принятых сотрудников;
- рост дисциплины труда у сотрудников;
- рост эффективности труда сотрудников;
- мотивация к долговременной занятости;
- возможность целенаправленного роста квалификации;
- рост удовлетворенности трудом в компании в целом.

То есть, предлагаемые меры будут довольно эффективными как в экономическом, так и в социальном плане.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аширов Д.А., Управление персоналом. - М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2015. - 135 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом – Москва: Юнити, 2015. – 469 с.
3. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. - М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2015. – 520с.
4. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. - М.: КноРус, 2015. - 126 с.
5. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: Ника - Центр, 2014. - 784 с.
6. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2014. – 256 с.
7. Борисова Е.А. управление персоналом для современных руководителей. – СПб.: Питер, 2016. – 448 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2015. – 495 с.
9. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. – М.: Дело, 2016. – 409 с.
10. Ворожейкина И.С. Управление социальным развитием организации. – М. ИНФРА – М, 2015. – 306 с.
11. Гражданский Кодекс Российской Федерации: Ч.1.от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 27.12.2009) // СЗ РФ. - 1994. - №32- ст.3301.
12. Герасимов Б.Н. и др. Менеджмент персонала: Учебное пособие. - Ростов н/Д., 2015. – 600 с.

13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебное пособие, – М.: ЮНИТИ, 2015. - 501 с.
14. Гитомер Джеффри. Библия торговли: пер. с англ. / Д. Гитомер. - СПб: Питер, 2015. - 368 с.
15. Гуськова И.М., Меньшова В.Н. Оценка деятельности и аттестация гос. служащих. Метод. пособие. Новосибирск: СибАГС, 2015. – 114 с.
16. Доронина И.В. Управление персоналом: стимулирование и развитие: Учебное пособие. Н-ск: СибАГС, 2016. – 204 с.
17. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. – М.: Центр, 2016. – 160 с.
18. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли - 2-е изд. - М.: «Маркетинг», 2015. - 448 с.
19. Занько Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж / Д. Занько. - Москва: Вершина, 2015. - 240 с.
20. Закон РФ от 11.03.92 №2490-1 «О коллективных договорах и соглашениях» (в ред. ФЗ от 29.06.2004 N 58-ФЗ).
21. Иванова-Швец, Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. ЦентрЕАОИ, 2015. - 200 с.
22. Кардашов В.М. Этика в торговле: Сокращ. перевод с венг. (Предислов. Н.В. Кучевской). - М.: Экономика, 2014. - 254 с.
23. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 129 с. Топчий Л.В. Кадры социальных служб России. Т. 20 / Сер. Энциклопедия социального образования / Под общей редакцией Жукова В.И. – М.: 2015. –220 с.
24. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 236 с.
25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 447 с.

26. Копейкин Г.К. Управление социальным развитием организации. – М., 2015. – С. 96.
27. Мачнев Е.В. Развлекучки. Креатив в розничной торговле / Е.В. Мачнев. - Спб.: Питер, 2014. - 208 с
28. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов.- 5-е изд. - М.: Академический Проект: Трикста, 2015. - 560 с.
29. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. - М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2016. - 98 с.
30. Мишин А.К., Третьякова Н.А. Единая служба управления персоналом современной организации. Методические рекомендации. Барнаул, 2015. – 467 с.
31. Магура М.И., Курбатов М.Б. Современные персонал – технологии. – М.: Интел – Синтез, 2014. – 376 с.
32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – Москва – Новосибирск: «ИНФРА – М», 2014. – 312 с.
33. Маслов Е.В. Управление персоналом. – Новосибирск: Рассвет, 2015. – 309 с.
34. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – СПб., 2016. -160 с.
35. Менеджмент социальной работы: Учебное пособие для вузов / Е.И. Комаров, – М.: ВЛАДОС, – 2004 г. – 286 с. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2015. – 393 с.
36. Менеджмент социальной работы: Учебное пособие для вузов / Е.И. Комаров, – М.: ВЛАДОС, – 2014. – 253 с.
37. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 304 с.
38. Пихало В.Т., Ефремова Ю.Е., Петрова С.А. Управление персоналом организации: учебное пособие. - М.: Форум, 2015. - 400 с.
39. Потемкин В. К. Управление персоналом: учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2015. - 432 с.

40. Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: Учебник. - М.: «Дашков и К<sup>о</sup>», 2015. - 636 с.
41. Семин О.А. Сервис в торговле. В трех кн. Книга первая. Маркетинг и управление качеством торговых услуг: учебное пособие / о.а. Семин, в.а. Сайдашева, в.в. Панюкова. - 2-е изд., перераб. И доп. - М.: «Дело и сервис», 2015. -216 с.
42. Семин О.А. Сервис в торговле. В трех книгах. Книга третья. Этика в торговле или почему люди покупают: учебное пособие / о.а. Семин, в.а. Сайдашева, в.в. Панюкова - 2-е изд, пере-раб. И доп. - М.: «Дело и сервис», 2015. - 112 с.
43. Сыроева с. В. Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций и регламентов. 2-е изд., переработанное. - Спб.: Питер, 2016. - 144 с.
44. Семенов Б.Д. Антикризисный менеджмент – Минск, ФУАинформ, 2015. – 264 с.
45. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. – СПб: Питер, 2014. – 176 с.
46. Самоукина Н. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер, 2015. – 240 с.
47. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – М.: Дашков и К, 2015. – 464 с.
48. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
49. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. - 3-е изд., испр. И доп. - М.: Эксмо, 2015. - 547 с
50. Фарбер Б. 12 стандартных методов управления продажами и причины, по которым они неизменно эффективны / Пер. с англ. Парал. Тит. Англ. - М.: Эксмо, 2016. - 272 с.
51. Хохлова Т.П. Организационное поведение: учеб. пособие / Т.П. Хохлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2014. - 509 с.

52. Хэмфриз Д. Как управлять людьми на работе: Практическое пособие по руководству / Пер. с англ. – Челябинск, 2015. – 208 с.
53. Цветаева В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2014. – 192 с.
54. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом – М.: 2014. – 260 с. .
55. Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами. – СПб.: Питер, 2016. – 352 с.
56. Шапиро С.А., Шатаева О.В.. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. Учебное пособие.- М.: Институт международных государственно - гуманитарных связей, 2015.- 99 с.
57. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом») - М.: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. - 368 с.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Аттестация персонала	определение квалификации, уровня знаний и умений человека — отзыв, характеристика. Полученный в результате аттестации документ называют аттестатом, а подтверждение квалификации, знаний, умений и так далее называется переаттестацией.	Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона : в 86 т. (82 т. и 4 доп.). — СПб., 1890—1907.
Мотивация персонала	один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия.	Клочков Алексей. КРІ и мотивация персонала. — Эксмо, 2015. — 156 с.
Система мотивации персонала	мероприятия, направленные на побуждение к достижению целей (персонала и компании).	Елена Ветлужских. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 217 с.
Неденежная мотивация	Стиль управления персоналом, в котором применяются различные неденежные способы поощрения. Это комплекс мероприятий, направленный на повышение лояльности сотрудников, улучшение рабочих условий, поддержания здоровой атмосферы, повышение производительности труда, поднятие корпоративного духа	5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом – Москва: Юнити, 2015.
Система управления персоналом	это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом	5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом – Москва: Юнити, 2015.
Моральное стимулирование	передача информации о	19. Дуракова И.Б.

	результатах трудовой деятельности работника в социальной среде.	Управление персоналом: отбор и найм. – М.: Центр, 2016. – 160 с.
Социально-психологический климат	это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей	М. Шепель. Социально-психологический климат коллектива. Л., 1981.
Производительность труда	показатель, характеризующий результативность труда. Показатель эффективности труда, отображающий численное значение количества продукции за единицу времени	Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э.Шлендера и проф. Ю.П.Кокина. - М.: Юристъ, 2015. С.203
Текучесть кадров	в управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. Проще говоря, она показывает, как долго работник находится на своей работе	Елена Ветлужских. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 217 с.
Система управления персоналом	это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом	19. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. – М.: Центр, 2016. – 160 с.
Анкетирование	психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов — анкета.	Ядов В. А. Социологическое исследование — методология, программа, методы. — М.: Издательство «Самарский университет», 2015.
Повышение квалификации	это один из видов профессионального обучения сотрудников, имеющий целью повышение уровня их теоретических знаний, совершенствование практических навыков и умений	Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации
Стимулирование труда	это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.	19. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. – М.: Центр, 2016. – 160 с.
Психологическое тестирование	термин психологии, обозначающий процедуру	Бурлачук Л. Ф. Психодиагностика: учебник

	установления и измерения индивидуально-психологических отличий. В отечественной психологии также употребляется термин «психодиагностическое обследование».	для ВУЗов. — СПб.: Питер, 2015. — 351 с.
--	--	--

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Тест «Наша команда»

Инструкция: Дайте оценку уровню выраженности, что приведены в утверждениях в баллах (от 1 до 4);

- безусловно «Да», пожалуй, Да»
- скорее «Да», чем «Нет»,
- скорее «Нет», чем «Да»,
- пожалуй, «Нет», безусловно «Нет».

В бланке для работы проставьте ответы.

- В нашей команде есть дефицит в лидерстве.
- Кажется, что решения по отношению к нам принудительны.
- Людей не поощряют высказываться откровенно.
- В сложных моментах каждый борется за свои интересы.
- Общение надо улучшить.
- Решения выносятся на неадекватном уровне иерархии.
- Некоторые продавцы неискренни сами с собой.
- Мы редко подвергаем сомнению содержательность или пользу наших совещаний.
- Сформированы недостаточные возможности для развития.
- Члены команды не общаются друг с другом в достаточной степени.
- Ясно, что компания ждет от нашей команды.
- Принятый порядок редко подвергается сомнению.
- На самом деле никто не понимают, куда мы движемся.
- Люди не говорят о том, что они в на самом деле думают.
- У людей сформировалась позиция: «Моя хата с краю».
- В команде конфликт является деструктивным.
- Решения опираются на неадекватную информацию.

- Некоторым продавцам не доверяют.
- Мы не учимся на своих ошибках.
- Продавцы не оказывают помощи своим подчиненным в учебе.
- Отношения с прочими группами довольно прохладны.
- Мы хорошо не обдумываем наше положение внутри компании.
- Наша команда «политически» восприимчива.
- Мы часто понимаем, что нам не хватает нужной квалификации.
- Мы все очень загружены, но кажется, что всюду не успеваем.
- Спорные вопросы прячутся «под ковер».
- Было бы лучше, если бы люди с большей охотой признавали свои ошибки.

- Имеют место недоверие и враждебность.
- Люди не допускаются к вынесению решений.
- Мало лояльности команде.
- Мнения извне не приветствуются.
- Оптимально бы иметь большую ротацию работ.
- Мы нечасто работаем эффективно вместе с другими командами.
- Нам не удалось обеспечить сотрудничество с другими командами

или подразделениями.

- Способность работать в команде - критерий отбора при вступлении в эту организацию.

- Никто не налаживает необходимых связей с другими группами.
- Мы уделяем гораздо меньше времени планированию будущего.
- Деликатных вопросов избегают.
- Бывает, что кому-то «всадили нож в спину».
- В действительности мы не работаем вместе.
- Неподходящие люди принимают решения.
- Продавцы профессионально слабы и не готовы бороться и требовать внимания к своей точке зрения.

- Я не получаю достаточно обратной связи.

- Развиваются несоответствующие виды умений.
- Помощь не придет из других подразделений организации.
- Существует сильное непонимание между нашей командой и профсоюзами, которые оказывают на нас давление.

- В этой организации вознаграждается слаженность работы команде.

- Мы не уделяем много внимания взаимоотношениям.
- Мы не имеем ясного представления о том, что от нас ждут.
- Честность не характерная черта нашей команды.
- Я не ощущаю поддержки со стороны моих коллег.
- Квалификация и информация распределены недостаточно хорошо.

- Есть сильные личности, которые идут своим собственным путем.
- Чувство собственного достоинства не поощряется.
- Нам надо отводить больше времени обсуждению методов работы.
- Продавцы не принимают всерьез личное развитие.
- Остальные подразделения компании нас не понимают.
- Мы не можем донести наше сообщение до внешнего мира.
- У людей в команде есть хорошие связи с прочими отделами в компании.

- Регулярно мы принимаем решения очень оперативно.
- Образ действий, при котором ценится личность, имеет мало общего с тем, что достигнуто.

- Очень большое число секретов.
- Конфликтов избегают.
- Разногласия разлагают.
- Приверженность к решениям низка.
- Продавцы считают, что более строгий надзор совершенствует результаты.

- Очень большое число запретов в нашей команде.

- Ясно, что в другом подразделении есть лучшие возможности.
- Мы затрачиваем большой объем энергии на защиту наших границ.
- Члены команды не осознают, чего от них ждут.
- Культура компании поощряет слаженную работу в команде.
- Мы не отводим достаточно внимания новым идеям.
- Приоритеты не ясны.
- Люди не вовлекаются в явной степени в принятие решений.
- Очень много взаимных обвинений и упреков.
- Нас не всегда выслушивают.
- Мы не применяем квалификацию, которую имеем.
- Продавцы считают, что люди по своей сути ленивы.
- Мы тратим большой объем времени на то, чтобы делать, и не уделяем много времени тому, чтобы думать.
- Индивидуальный рост не поощряется.
- Мы не пытаемся понять точку зрения остальных команд.
- Мы не можем слушать наших посетителей.
- Команда работает с учетом целей компании.

Таблица 1. Бланк для работы по тесту «Наша команда»

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84

Определяется сумма баллов по столбцам.

Психологические факторы, что измеряются с помощью теста:

- Сбалансированные роли
- Четкие стремления и согласованные цели
- Открытость и конфронтация
- Поддержка и доверие

- Сотрудничество и конфликт
- Разумные процедуры
- Соответствующее руководство
- Регулярный обзор
- Личностное развитие
- Оптимальные внутригрупповые отношения
- Хорошее общение
- Организационная поддержка.

Степень выраженности признака: 7-13 баллов - низкая; 14-21 балл - средняя; 22-28 баллов высокая.

### **Положение об аттестации.**

#### **1. Общие положения.**

1.1 Аттестация персонала организации – это проводимая в установленном законодательством порядке оценка результатов деятельности и определение деловых качеств и квалификации сотрудников с целью выявления их соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего служебного продвижения.

1.2 Аттестации подлежат \_\_\_\_\_ категории сотрудников.

1.3 Сроки проведения аттестации. Аттестация проводится \_\_\_\_\_ не чаще \_\_\_\_\_, но не реже \_\_\_\_\_.

1.4 Основные задачи аттестации. Аттестация призвана способствовать совершенствованию деятельности организации (организации) в сфере подбора, повышения квалификации и расстановки кадров, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия их занимаемой должности, а также решению вопроса о присвоении работнику квалификационного разряда.

1.5 Работники, не подлежащие аттестации.

Аттестации не подлежат:

- работники, проработавшие на предприятии (в организации) менее года;
- достигшие предельного возраста, установленного для данной должности (профессиональной группы);
- беременные женщины;
- женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

1.6 Аттестация указанных служащих проводится не ранее, чем через год после выхода из отпуска или в течение года с момента присвоения им квалификационного разряда, назначения на должность и по конкурсу, после сдачи квалификационного экзамена, окончания курсов повышения квалификации или переподготовки.

#### **2. Аттестационная комиссия**

Аттестацию сотрудников организации осуществляют аттестационные комиссии.

2.1. Образование и состав аттестационной комиссии.

2.1.1. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Количественный персональный состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы утверждаются приказом руководителя организации. В состав аттестационной комиссии включаются представители кадровой и юридической служб организации. В

состав аттестационной комиссии может включаться представитель соответствующего профсоюзного органа.

2.1.2. В зависимости от специфики должностных обязанностей сотрудников, подлежащих аттестации, может быть создано несколько аттестационных комиссий.

2.2. Порядок изменения состава аттестационной комиссии.

Изменения в состав аттестационной комиссии вносятся лицом, утвердившим комиссию.

2.3. Председатель аттестационной комиссии:

2.3.1. Председательствует на заседаниях аттестационной комиссии.

2.3.2. Организует работу аттестационной комиссии.

2.3.3. Распределяет обязанности между членами аттестационной комиссии.

2.3.4. Определяет по согласованию с членами комиссии порядок рассмотрения вопросов.

2.3.5. Ведет личный прием сотрудников, проходящих аттестацию, организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых сотрудников.

2.3.6. Осуществляет другие полномочия.

2.4. Замещение временно отсутствующего председателя аттестационной комиссии. В случае временного отсутствия (болезни, отпуска, командировки и другой уважительной причины) председателя аттестационной комиссии полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя комиссии либо один из членов аттестационной комиссии.

2.5. Порядок работы аттестационной комиссии.

2.5.1. Заседания аттестационной комиссии созываются председателем комиссии.

2.5.2. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа членов комиссии.

### **3. Подготовка к аттестации**

3.1. Назначение сроков аттестации. Список лиц, подлежащих аттестации, и график проведения аттестации утверждается руководителем организации (организации) и доводится до сведения до каждого аттестуемого работника не менее чем за месяц до начала аттестации.

3.2. График проведения аттестации. В графике проведения аттестации указываются:

3.2.1. Наименование подразделения, в котором проводится аттестация.

3.2.2. Дата и время проведения аттестации.

3.2.3. Дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей соответствующего подразделения.

3.3. Отзыв (характеристика) непосредственного руководителя.

- 3.3.1. Не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации в аттестационную комиссию предоставляется отзыв (характеристика) на подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем. Отзыв (характеристика) должен содержать сведения о работнике.
- 3.3.2. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию предоставляется отзыв (характеристика) о работнике и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.
- 3.4. Ознакомление с документами. Кадровая служба организации (организации) не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить работника с предоставленным отзывом (характеристикой) о его служебной деятельности. При этом аттестуемый работник в праве представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о служебной деятельности за предшествующий период, а также заявление о своем несогласии с предоставленным отзывом.

#### **4. Проведение аттестации**

- 4.1. Заседание аттестационной комиссии.
- 4.1.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника.
- 4.1.2. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.
- 4.1.3. Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседание комиссии, определяется председательствующим по согласованию с членами аттестационной комиссии.
- 4.1.4. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения работника, а при необходимости – его непосредственного руководителя, других лиц, участвующих в заседании комиссии.

Аттестационная комиссия в целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленным аттестуемым дополнительных сведений о его служебной деятельности за предшествующий период и его заявления о несогласии с представленным отзывом вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии.

- 4.2. Оценка деятельности аттестуемого.
- 4.2.1. Обсуждение профессиональных и личностных качеств работника применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.
- 4.2.2. Оценка деятельности работника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться

профессиональные знания служащего, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.

#### 4.3. Порядок принятия решений комиссии.

4.3.1. Решение об оценке профессиональных и личностных качеств работника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого открытым или тайным голосованием, простым большинством голосом присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

4.3.2. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

4.3.3. Проходящий аттестацию работник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

#### 4.4. Аттестационный лист.

4.4.1. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствующими на заседании и принимавшими участие в голосовании.

4.4.2. Аттестованный работник знакомится с аттестационным листом под расписку.

4.4.3. Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле работника.

### **5. Решения, принимаемые по результатам аттестации**

5.1. Оценка деятельности работника. В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

5.1.1. Соответствие занимаемой должности.

5.1.2. Соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности.

5.1.3. Не соответствует занимаемой должности.

5.2. Рекомендации аттестационной комиссии.

5.2.1. Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение руководителя организации (организации) мотивированные рекомендации о повышении работника в должности, присвоении очередного квалификационного разряда, об изменении надбавки за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы), о включении в резерв на выдвижение на выше стоящую должность.

5.3. Решения, принимаемые руководителем организации (организации).

- 5.3.1. Результаты аттестации работника представляются руководителю организации (организации) не позднее чем через семь дней после ее проведения.
- 5.3.2. Руководитель организации (организации) с учетом результатов аттестации принимает решение:
- о повышении работника в должности;
  - о присвоении работнику в установленном порядке очередного квалификационного разряда;
  - об изменении надбавки работнику за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы);
  - о включении работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.
- 5.3.3. Работник в случае признания его не соответствующим занимаемой должности направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую должность.
- 5.3.4. Увольнение по результатам аттестации. При отказе работника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность руководитель организации (организации) вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с действующим законодательством.
- 5.4. Сроки принятия решений по результатам аттестации.
- 5.4.1. Решения, предусмотренные п. 3 настоящего положения принимаются руководителем организации (организации) не позднее чем через два месяца со дня аттестации работника
- 5.4.2. По истечении указанного срока уменьшению работнику надбавки за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы), перевод его на другую должность или увольнение по результатам данной аттестации не допускаются.
- 5.4.3. Время болезни и отпуска работника в двухмесячный срок не засчитываются.
- 5.5. Порядок рассмотрения трудовых споров. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.
- 5.6. Подведение итогов аттестации. Аттестационная комиссия готовит итоговый отчет по установленной форме. После проведения аттестации сотрудников издается распоряжение (или иной акт) организации (организации), в котором рассматриваются результаты аттестации, утверждается план мероприятий, направленных на улучшение эффективности работы основных категорий персонала организации, выполнению рекомендаций аттестационной комиссии, предложений сотрудников, поступивших в ходе аттестации.

## **Методические рекомендации по проведению аттестации**

Методические рекомендации предназначены для руководителей и специалистов, занятых подготовкой и проведением аттестации.

Для проведения аттестации руководитель организации приказом назначает председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии (или комиссий, если их несколько).

Процедура аттестации – одна из ключевых в системе управления персоналом. Аттестация проводится в соответствии с утвержденным руководством организации положением и «работает» не только на тактические, но и стратегические цели.

Аттестация сотрудников проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации.
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

Содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику, которая определяется положением о проведении аттестации и задачами, которые решаются работниками, отвечающими за подготовку и проведение аттестации руководителей и специалистов.

Проведение аттестации предлагается как решение ряда организационных вопросов, так и работу с информацией, поступающей в аттестационную комиссию. В целом, можно выделить три крупных направления работы:

1. Подготовка информации, которая позже будет представлена в аттестационную комиссию. Работники, подлежащие аттестации, их непосредственные руководители или члены аттестационной комиссии заполняют необходимые стандартные формы.
2. Сбор и проверка информации на аттестуемых для последующего представления в аттестационной комиссии.
3. Проведение заседаний аттестационной комиссии в соответствии с установленным графиком и подготовка заключений по каждому аттестованному работнику.

### **Характеристики успешной аттестации**

- Это составная часть системы управления персоналом организации.
- Она не ограничивается лишь выяснением степени соответствия сотрудников занимаемой должности.
- Среди важнейших ее целей – выявление путей повышения отдачи от людей, работающих в организации.
- Руководитель и члены аттестационной комиссии действуют скорее как советчики, консультанты, помощники, чем как прокуроры, выносящие обвинение.
- Она нацелена скорее на то, чтобы выяснить, что следует делать в **будущем** для улучшения и повышения эффективности работы, чем на то, что было сделано плохо или неправильно в **прошлом**.

## **1. Цели аттестации**

Основной смысл оценки работы персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководство организации имело возможность определить, в какой степени рабочие результаты оцениваемых сотрудников соответствуют установленным требованиям, а организация могла создать такие программы управления персоналом (стимулирование труда, работа с резервом, обучение и развитие сотрудников, кадровое планирование и др.), которые позволили бы более полно использовать потенциал человеческих ресурсов организации. Организация не может использовать имеющиеся в ее распоряжении человеческие ресурсы максимально эффективно, не имея в своем распоряжении системы оценки эффективности труда сотрудников, которая на регулярной основе используется при подведении итогов.

Аттестация сотрудников организации – это оценочная процедура, преследующая одновременно 5 групп целей:

- административные цели;
- оценка качества управленческой деятельности;
- предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации;
- развитие сотрудников;
- совершенствование процесса управления персоналом.

Рассмотрим более подробно основное содержание каждой из выделенной групп целей.

### **Административные цели**

Аттестация обеспечивает руководство рациональной основой для принятия таких административных решений в области управления персоналом, как оплата труда, повышение и понижение в должности, перевод на другую работу внутри организации и увольнение.

Для принятия административных решений обычно необходима общая оценка каждого работника, помогающая сравнить сотрудников друг с другом.

Это предполагает оценку различных аспектов профессиональной деятельности сотрудников. В систему оценки включаются не только показатели, отражающие специфику выполняемой работы, оценка часто предполагает учет тех условий, в которых выполняется оцениваемая работа.

### **Оценка качества управленческой деятельности**

Аттестация призвана выяснить, в том числе, насколько успешно, насколько качественно решаются управленческие задачи, то есть те задачи, от качества решения которых в значительной степени и зависят результаты работы аттестуемых, их мотивация и отношение к работе. Это в первую очередь задачи, относящиеся к следующим сферам деятельности:

- Планирование деятельности и распределение ресурсов;
- Управление в критических ситуациях;

- Работа с документами;
- Обучение подчиненных;
- Уровень сотрудничества между руководителями и подчиненными;
- Организация взаимодействия с другими подразделениями организации;
- Трудовая мораль;
- Инновации.

Оценивая работу различных категорий персонала в ходе аттестации, мы получаем важную информацию, позволяющую, кроме всего прочего, оценить работу их руководителей и установить, какие недостатки в работе зависят от исполнителя, а какие являются следствием неудовлетворительного качества управления.

### **Предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации**

Аттестация дает работнику обратную связь со стороны руководства о том, как он выполняет свою работу. Такая обратная связь призвана направлять усилия сотрудников в нужном направлении, проясняя требования, предъявляемые к их работе, и мотивировать их к улучшению своих рабочих показателей. Если работник видит, что выполнение той работы, которая не указана в его должностных инструкциях, получило положительную оценку, не зависимо от того, была ли эта оценка формальной или неформальной, то он будет продолжать выполнять эту работу. И наоборот, задания, которые указаны в должностных инструкциях, но выполнение которых не замечают или не оценивают, могут игнорироваться работником. Таким образом, оценка аттестационной комиссией работы и трудового поведения аттестуемого, кроме всего прочего, позволяет работнику прояснить содержание своей профессиональной роли. Особенно это важно для новых сотрудников, так как это позволяет им лучше понять ожидания руководства и устанавливаемые организацией стандарты выполнения работ.

### **Развитие сотрудников**

Хотя аттестация и может помочь определить потребность работника в обучении и развитии, однако если это лишь интегральная или усредненная количественная оценка, выраженная в баллах, то в этом случае при ее использовании организация сталкивается с определенными ограничениями.

Это положение можно пояснить на простом примере. Предположим, у школьника в дневнике стоят следующие отметки за год: одна «пятерка», две «четверки», три «тройки» и две «двойки». Если мы посчитаем средний балл этого ученика, то получим 3,25. Эта общая оценка может быть основанием для принятия решения о переводе в следующий класс или допуске к экзаменам (административные цели), но она мало что может сказать классному руководителю или родителям о том, где у этого ученика пробелы, на какие темы он должен обратить особое внимание, чтобы повысить успеваемость (цели развития).

Дифференцированная оценка работы аттестуемых позволяет выявить, что именно в их профессиональной деятельности требует улучшения. Оценка лишь тогда позволяет увидеть пути реального повышения эффективности работы персонала, когда она не ограничивается лишь констатацией существующего положения. Оценка должна работать на будущее, на перспективу, на развитие сотрудников.

Оценивая работу аттестуемых, важно учитывать их индивидуальные характеристики. Для этого следует формальную оценку дополнить неформальной. Неформальная оценка работы аттестуемых может проходить в следующих формах:

- обсуждение планов работы и путей достижения намеченных целей;
- подведение итогов работы за определенный период;
- консультирование, призванное выявить ограничения, препятствующие выполнению работы в соответствии с установленными требованиями;
- высказывание замечаний работнику, направленных на предотвращение в будущем нежелательных образцов рабочего поведения;
- похвала, направленная на закрепление желательных образцов рабочего поведения, способных привести к высоким рабочим результатам.

Оценка рабочего поведения аттестуемых позволяет наметить те направления индивидуальной работы, которые помогут работнику сформировать необходимые установки и лучше усвоить требования профессиональной роли – то есть требования, которые предъявляются к работнику, выполняющему данные должностные обязанности.

### **Совершенствование процесса управления персоналом**

Аттестация может использоваться как один из методов контроля за работой персонала с целью поддержания установленных стандартов работы. Если по итогам аттестации выясняется, что работа персонала не соответствует этим стандартам, то организация в зависимости от выявленных причин неудовлетворительной работы может предпринять следующие шаги;

- реорганизация процесса труда: упрощение работ, изменения организации труда и др.;
- изменение норм выработки или требований к рабочим показателям конкретных категорий сотрудников;
- обучение, повышение квалификации или переобучение сотрудников;
- разработка и внедрение программ, направленных на повышение уровня мотивации и приверженности персонала своей организации;
- перемещение на другие должности сотрудников, не справляющихся со своими обязанностями.

Анализ информации по оценке рабочих показателей персонала имеет важное значение для выявления недоработок, слабых мест, ошибок и своевременной корректировки программ в сфере управления персоналом. Эта информация может быть использована для совершенствования системы

привлечения и отбора кадров, обучения и развития сотрудников, повышения уровня мотивации сотрудников.

## 2. Подготовка к проведению аттестации

К подготовительным мероприятиям в первую очередь относится проведение руководством организации совещания для постановки целей перед членами аттестационных комиссий и руководителями подразделений. Цели аттестации, те приоритеты, которым следует придавать наибольшее значение, процедура и условия проведения аттестационных собеседований – это те вопросы, в отношении которых у сотрудников организации, участвующих в подготовке и проведении аттестации, должно быть общее понимание.

Другим важнейшим направлением подготовительной работы является проведение семинара для членов аттестационных комиссий и всех руководителей, так или иначе вовлеченных в процесс подготовки и проведения аттестации.

Ключевым направлением работы на подготовительном этапе является доведение до аттестуемых и их непосредственных руководителей стандартных форм, подлежащих заполнению, их заполнение и передача в аттестационную комиссию.

Ответственный за заполнение	Вид документа
Аттестуемый	Отчет аттестуемого
Непосредственный руководитель аттестуемого	- отзыв на аттестуемого - оценочная форма для оценки работы руководителей - оценочная форма для оценки работы специалистов
Отдел кадров	- аттестационный лист
Аттестационная комиссия	- аттестационный лист - заключение аттестационной комиссии - отчет аттестационной комиссии

### Дополнение

А) для специалистов, работающих в центральном аппарате, используется особая оценочная форма;

Б) если работник ранее уже проходил аттестацию, то в аттестационную комиссию передается аттестационный лист работника с предыдущей аттестации.

Итогом подготовительного этапа является ознакомление членов аттестационной комиссии с материалами на аттестуемых:

1. Отчет аттестуемого;
2. Отзыв на аттестуемого;
3. Оценочная форма работы для оценки работы руководителей (или специалистов);

#### 4. Аттестационный лист.

Все материалы на аттестуемых должны поступать в распоряжение аттестационной комиссии не позднее чем за две недели до заседания, на котором будут проходить аттестацию соответствующие работники. Отдел кадров и быта заполняет на каждого аттестуемого те разделы аттестационного листа, которые касаются общих сведений о работнике (возраст, образование, профессиональный опыт, трудовой стаж). После этого аттестационные листы передаются в аттестационную комиссию, и их окончательное заполнение происходит уже после аттестационного проведения собеседования с работником.

### 3. Проведение аттестации

Главным этапом аттестации является проведение аттестационного собеседования с аттестуемым.

На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, повышения результативности труда.

*Важно, чтобы на заседании комиссии состоялся обмен мнениями, всестороннее обсуждение успехов и недостатков в работе аттестуемого. Обсуждение должно проходить в обстановке объективности и доброжелательности, исключая проявление предубежденности.*

Организация заседаний аттестационной комиссии представляет наибольшую сложность. Это связано как с необходимостью обеспечения должного уровня подготовки к заседаниям всех членов комиссии, так и с выработкой оптимального регламента проведения самих заседаний.

Регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает представление аттестуемого работника его непосредственным руководителем. В обязанности секретаря аттестационной комиссии входит протоколирование хода заседания. По итогам аттестации на каждого аттестуемого заполняется заключение аттестационной комиссии и аттестационный лист.

Для обеспечения объективности и обоснованности решений, принимаемых по итогам аттестации, необходимо обеспечить четкое следование регламенту проведения аттестационного собеседования. Стандартный регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает:

1. Представление аттестуемого, которое делает председатель аттестационной комиссии.
2. Заслушивание сообщения непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой профессиональных, деловых и личных качеств работника.
3. Беседа с аттестуемым.

*Эти этапы аттестационного собеседования проходят при участии аттестуемого и его непосредственного руководителя. Последующее обсуждение идет без их участия.*

4. Обмен мнениями между членами аттестационной комиссии.
5. заполнение членами аттестационной комиссии аттестационного листа и заключения на работника, прошедшего аттестационное собеседование.

В ходе заседания ведется протокол. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 ее членов. В случае неявки аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия. При неявке аттестуемого без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Если работник выразил свое несогласие с представленным на него отзывом (характеристикой), то аттестационная комиссия вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии. При этом аттестуемый представляет в комиссию дополнительные сведения о своей деятельности за отчетный период.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и в заключение аттестационной комиссии. Аттестуемому они сообщаются непосредственно после голосования.

Аттестационный лист и заключение аттестационной комиссии заполняются по итогам аттестации в одном экземпляре, подписываются председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, участвующими в голосовании.

Решения и рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии, путем открытого голосования. При равенстве голосов по вопросу о соответствии занимаемой должности аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

Успех оценочного собеседования решающим образом зависит как от уровня подготовки членов аттестационной комиссии, так и от их способности решать те проблемы, которые встают по ходу проведения собеседования.

*Оценки и комментарии непосредственного руководителя являются основой для выведения итоговой оценки. Во время отчета оцениваемого работника члены аттестационной комиссии могут использовать следующие приемы:*

- слушать и задавать вопросы, чтобы сформировать максимально более полное впечатление относительно профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого;

- показывать, как понято услышанное, чтобы избежать недопонимания или неверного истолкования;
- время от времени подводить итог сказанного;
- указывать аттестуемому на вопросы, которые требуют дальнейшего объяснения или прояснения;
- поощрять аттестуемого к тому, чтобы он рассказывал о своих наиболее значительных достижениях.

Следует стремиться закончить собеседование на позитивной ноте, чтобы аттестуемый уходил после аттестационного собеседования с хорошим настроением на работу. В конце необходимо четко сформулировать конкретные цели, которые должны быть достигнуты в будущем.

Оценочное собеседование будет эффективным тогда, когда членам аттестационной комиссии понятны не только цели, но и те средства, которые помогут в достижении намеченного. Главными средствами при проведении оценочного собеседования являются вопросы, которые задаются аттестуемому в ходе собеседования. Наиболее полезными являются следующие вопросы:

- Что планировалось сделать за отчетный период?
- Что было сделано из запланированного?
- Что из запланированного не было сделано?
- Что мешало выполнению запланированной работы?
- В чем состоит работа аттестуемого в настоящее время?
- Какие возможны изменения в его работе в ближайшем будущем?

Оценочное собеседование используется в том числе и для того, чтобы довести до сотрудников оценку их работы со стороны организации. Оно позволяет подвести итоги работы за подотчетный период, подкрепить желательное поведение, указать на недостатки в работе и наметить совместно с аттестуемым основные направления по улучшению работы. Основой для планирования на будущее является краткий отчет аттестуемого о деятельности за отчетный период. Это помогает членам аттестационной комиссии определить, что можно ожидать от сотрудников и какие ресурсы необходимы, чтобы помочь им достичь высоких результатов в работе.

### **Оценка работы руководителей**

Руководители разного уровня являются наиболее значимой категорией сотрудников, проходящих аттестацию. Основной целью оценки руководителей является поиск путей повышения эффективности работы подразделений и организации в целом. Эта цель может быть достигнута только в том случае, если, с одной стороны, каждый руководитель будет наилучшим образом использовать все возможности, находящиеся в его распоряжении, а с другой стороны, если руководящие должности будут занимать самые достойные, самые способные, самые знающие люди. Оценка работы руководителя будет точной и объективной лишь в том случае, если

она максимально полно учитывает основное содержание управленческой деятельности аттестуемого.

### **Содержание управленческой деятельности**

К основным направлениям управленческой деятельности, которые в совокупности и составляют содержание работы руководителя и определяют его профессиональную успешность, можно отнести следующие:

- Планирование и распределение ресурсов;
- Управление в критических ситуациях;
- Работа с документами;
- Делегирование;
- Мотивация подчиненных;
- Обучение подчиненных;
- Оказание внимания к подчиненным;
- Коммуникация (общение и обмен информацией);
- Взаимодействие с другими подразделениями;
- Трудовая мораль;
- Профессиональные знания;
- Участие в процессе нововведений.

Конечно, перечисленные выше направления деятельности не перекрывают все содержание работы руководителя. Однако они задают определенное направление при оценке управленческого потенциала руководителей.

При оценке деятельности руководителей часто выделяют три составляющие:

- а) вклад руководителя достижение целей подразделения и организации;
- б) особенности его стиля управления;
- в) личность руководителя.

*При оценке руководителей учитываются производственные и финансовые показатели работы возглавляемого ими подразделения.*

### **Оценка работы специалистов**

При оценке работы специалистов на первый план выходят несколько иные показатели, чем при оценке руководителей. В первую очередь это следующие характеристики:

- Производственные показатели (производительность, качество труда);
- Выявление проблем и неполадок;
- Безопасность труда и правильная эксплуатация оборудования;
- Работа с документами;
- Сотрудничество;
- Профессиональные знания;

Мотивация к труду;  
Трудовая дисциплина.

Представляется важным, чтобы в результате оценки работы специалистов внимание аттестационной комиссии не было сконцентрировано главным образом на ошибках, просчетах и недостатках в работе. Необходимо, чтобы аттестационное собеседование позволило выявить как факторы, мешающие эффективной работе специалиста, так и пути повышения эффективности его работы в будущем.

Аттестация работника заканчивается заполнением аттестационного листа и заключения аттестационной комиссии. Заключение производится на основе:

- a. Оценок и предложений непосредственного руководителя, изложенных в отзыве на аттестуемого и непосредственно в ходе аттестационного собеседования;
- b. Отчета самого аттестуемого;
- c. Результатов производственной деятельности аттестуемого;
- d. Успехов аттестуемого в области обучения, повышения квалификации;
- e. Результатов оценки важнейших профессионально значимых качеств аттестуемого, полученных с использованием оценочной формы;
- f. Мнений членов комиссии, основанных на знакомстве с представленными на аттестацию материалами на работника и на результатах аттестационного собеседования;
- g. Сравнение данных, полученных в ходе аттестации с результатами предыдущей аттестации.

#### **4. Проведение итоговой аттестации**

К сожалению, многими организациями этот наиболее важный этап при проведении аттестации рассматривается как чистая формальность. При этом часто забывают, что весь смысл оценки рабочих показателей специалистов и руководителей состоит в том, чтобы выявить не только неиспользованные профессиональные возможности аттестованных, но и существующие в организации в целом резервы повышения эффективности работы разных категорий персонала. Подведение итогов может включать в себя следующие шаги:

1. Подготовка отчетов отдельных аттестационных комиссий по итогам аттестации (в установленные положением сроки).
2. Подготовка итогового отчета по результатам аттестации (по организации в целом).
3. Подготовка комплексного плана мероприятий, направленных на повышение эффективности работы основных категорий персонала организации.

Отзыв на аттестуемого (характеристика) и аттестационный лист после завершения аттестации хранятся в личном деле работника. В случае несогласия работника на понижение в должности или невозможности перехода с его согласия на другую должность (работу) руководитель вправе принять решение об увольнении работника.

Все решения по результатам проведенной аттестации должны быть реализованы в срок не более двух месяцев со дня ее проведения. По истечении указанного срока понижение разряда, снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, а также увольнение работника по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни отпуска работника не засчитываются в двухмесячный срок.

После проведения аттестации сотрудников организации издается приказ (распоряжение или иной акт), которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров и должностных окладах, поощряются положительно аттестованные работники. Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях и совещаниях совместно с общественными организациями. При этом анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, утверждаются мероприятия по устранению выявленных недостатков.

Трудовые споры по поводу реализации решений аттестационной комиссии и руководства, связанные с увольнением или переводом сотрудников, признанных не соответствующими занимаемой должности, рассматриваются в установленном порядке.

### **Отчет аттестуемого**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

### **1. Укажите свои основные достижения за прошедший период**

а) **в профессиональной сфере** (повышения в должности, освоение новых направлений работы, достижение более высоких результатов в работе и др.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

б) **в области обучения, повышения квалификации** (завершение обучения в ВУЗе, обучение на курсах, участие в семинарах, прохождение стажировок и др.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. Укажите факторы, мешающие вам эффективно работать** (к какой сфере эти факторы относятся и в чем именно они состоят)

Качество управления \_\_\_\_\_

Организация и условия труда на рабочем месте \_\_\_\_\_

Обеспеченность необходимыми ресурсами \_\_\_\_\_

Другое \_\_\_\_\_

**3. Укажите, что, по Вашему мнению, может позволить добиться более высоких результатов в работе:**

а) Вашему подразделению \_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_ организации \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_ целом

**4. Укажите, испытываете ли Вы потребность в обучении, повышении квалификации (если испытываете, то укажите, в каком именно)**

Подпись \_\_\_\_\_

### Отзыв аттестуемого

Непосредственного руководителя \_\_\_\_\_ (Ф.И.О., должность)  
О деловых качествах и квалификации аттестуемого работника

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О. аттестуемого

\_\_\_\_\_  
(занимаемая должность на момент проведения аттестации);

\_\_\_\_\_  
(дата назначения на должность)

1. \_\_\_\_\_ лет аттестуемый работает под моим непосредственным руководством.

2. За это время аттестуемый проявил себя как \_\_\_\_\_

3. **профессиональные знания и опыт аттестуемого (подчеркнуть нужное)**

- а) соответствуют требованиям работы  
б) превышают требования работы  
в) ниже требований, предъявляемых работой
- 4. особенности отношения аттестуемого к работе (ответственность, инициативность пассивность и др.):**  
а) способствующие успешному выполнению работы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- б) препятствующие успешному выполнению работы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5. Потребность в обучении, повышении квалификации** (получение каких знаний, развитие каких навыков позволит аттестуемому работать более эффективно) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6. Профессиональные достижения аттестуемого, которые могут быть отмечены особо** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Возможность продвижения по службе (при каких условиях, на какую должность, в какие сроки) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Замечания и пожелания (что поможет аттестуемому работать более эффективно) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Вывод о соответствии замещаемой должности (полностью соответствует; соответствует; в основном соответствует; не полностью соответствует; не соответствует): \_\_\_\_\_
- Руководитель аттестуемого (Ф.И.О. руководителя) \_\_\_\_\_ (подпись)  
Дата « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

### **Аттестационный лист**

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_
2. Год рождения \_\_\_\_\_
3. Сведения об образовании, повышении квалификации, переподготовке \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- (когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, документы о повышении квалификации, переподготовке, ученая степень, ученое звание, квалификационный разряд, дата их присвоения)
4. Занимаемая должность на момент аттестации, дата назначения, избрания, утверждения на эту должность \_\_\_\_\_
5. Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_ лет, в том числе стаж работы в должности \_\_\_\_\_ лет
6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии: \_\_\_\_\_

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником: \_\_\_\_\_

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации \_\_\_\_\_ ( выполнены; выполнены частично; не выполнены)

10. Оценка служебной деятельности работника \_\_\_\_\_ (соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности; не соответствует занимаемой должности)

11. Количественный состав аттестационной комиссии. На заседании присутствовало \_\_\_\_\_ членов аттестационной комиссии. Количество голосов за \_\_\_\_\_ предложенную оценку служебной деятельности работника; против \_\_\_\_\_.

12. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются): \_\_\_\_\_

13. Примечания \_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_ (подпись) (расшифровка подписи)

Заместитель председателя аттестационной комиссии \_\_\_\_\_ (подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь аттестационной комиссии \_\_\_\_\_ (подпись) (расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_ (подпись) (расшифровка подписи)

Дата проведения аттестации « \_\_\_ » \_\_\_\_\_

С аттестационным листом ознакомился

Дата « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ (подпись аттестуемого)

Руководитель кадровой службы \_\_\_\_\_ (подпись) (расшифровка подписи)

### Пример итогового оценочного листа

<b>Оцениваемые характеристики</b>	<b>Ниже требуемого стандарта</b>	<b>Удовлетворяет требуемому стандарту</b>	<b>Выше требуемого стандарта</b>
1. Внешние данные			
2. Образование			
3. квалификация			
4.Профессиональный опыт			
5. Рабочие результаты			
6. Состояние здоровья			
7. Результаты психологического			

тестирования			
8. Деловые качества, выявленные в ходе собеседования			
9. Результаты специальных (профессиональных тестов)			
Общая оценка			
Решение			
Дата _____	Подпись _____		

### Заключение аттестационной комиссии

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

1. Оценка аттестационной комиссии: \_\_\_\_\_

• соответствует занимаемой должности	<input type="checkbox"/>
• Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев)	<input type="checkbox"/>
• рекомендация аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

«Мелон Фешн Груп»

Утверждаю

/ \_\_\_\_\_ /

Дата: \_\_\_\_\_

### Проект документа «Положение о порядке набора персонала в «Мелон Фешн Груп»

#### I. Общие положения

1.1. Рекрутмент направлен на активное привлечение трудовых ресурсов высокой квалификации, имеющих не только базовое профильное образование, но и практический опыт в сфере финансов и бухгалтерского учета.

1.2. Подбор кандидатов на вакантные должности в организации находятся в компетенции отдела кадров.

1.3. Подбор кандидатов проводится на конкурсной основе. Общий срок подбора не должен превышать 2-х месяцев со времени заполнения стандартного бланка заявки. Для позиций высшего управленческого уровня срок подбора определяется индивидуально.

1.4. Днем принятия заявки в работу является дата заполнения стандартного бланка и его передачи в отдел кадров, которая отмечается подписью ответственного лица (Начальника отдела кадров).

1.5. В целях повышения эффективности отбора практикуются многоуровневые собеседования.

1.6. Заполнение анкеты, знакомство с документами кандидата, собеседование, тестирование, сбор данных для банка кандидатов не являются гарантией приема на работу.

1.7. Обязательством Общества о принятии на работу является заявление о приеме на работу, оформленное в полном объеме.

1.8. Как правило, на работу не принимаются лица, состоящие между собой в близком родстве или свойстве (родители, супруги, братья, сестры, сыновья, дочери, а также братья, сестры, родители и дети супругов), если их работа связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.

II. Подбор персонала на позиции высшего управленческого персонала, инженерно-технических работников и специалистов

2.1. Подбор кандидатов на вакансии высшего управленческого персонала, инженерно-технических работников (ИТР) и специалистов находится в компетенции отдела кадров.

2.2. Поиск персонала производится только при наличии вакантной должности и соответствующей должностной инструкции, составленной по утвержденной форме.

2.3. Непосредственный руководитель заполняет стандартный бланк заявки, где указывает название должности, подразделение, количество вакансий, общие требования к уровню квалификации, дополнительные требования к должности, форму оплаты труда, уровень заработной платы, график работы.

2.4. Заявленные требования к искомому специалисту обсуждаются руководителем совместно с начальником отдела кадров, при необходимости требования корректируются. При достижении принципиальной договоренности заявка принимается в работу.

2.5. Сотрудники отдела кадров организуют заявочную кампанию, используя различные источники, выбираемые в соответствии с уровнем вакантной должности:

- агентства по подбору персонала;
- агентства по трудоустройству;
- государственные центры занятости;
- прямой поиск;
- специализированные сайты Интернета;

– собственный банк данных.

2.6. Специалисты отдела кадров отбирают поступающие резюме по формально заявленным признакам (заявка).

2.7. Специалисты отдела кадров организуют и проводят первичное собеседование. Перед началом собеседования кандидат заполняет стандартный бланк анкеты, представляет резюме, в случае наличия - рекомендательные письма.

2.8. Непосредственно по окончании встречи сотрудник, проводивший собеседование, заполняет графу “Комментарии сотрудника отдела кадров” анкеты, где дает краткую характеристику соискателю (личностные качества, опыт в профессиональной сфере).

2.9. При поиске кандидатов на должности специалистов и ИТР отдел кадров формирует предложение для руководителя подразделения, нуждающегося в работнике, представляет данные кандидатов и дает им рекомендации (комментирует). Руководитель подразделения изучает данные кандидата и сообщает о заинтересованности в нем, определяет дату и время возможной встречи. В ином случае анкета с указанием причин отказа возвращается в отдел кадров.

2.10. Руководитель подразделения, нуждающегося в работнике, проводит отборочное собеседование.

2.11. Руководитель подразделения в 3-дневный срок объявляет о результатах собеседования в отдел кадров в письменном виде.

2.12. При подборе кандидатов на позиции топ-менеджеров и среднего управленческого персонала данные соискателей, прошедших предварительное собеседование, представляются Начальнику отдела кадров.

2.13. Начальник отдела кадров проводит отборочное собеседование.

2.14. Начальник отдела кадров представляет данные кандидатов (анкеты, резюме, рекомендательные письма, психологический портрет), комментирует их Генеральному директору (в случае подбора топ-менеджеров) или

заместителю Генерального директора по направлению (при поиске среднего управленческого персонала).

2.15. Начальник отдела кадров присутствует (при запросе) на отборочном собеседовании с кандидатами уровня топ-менеджеров и среднего управленческого персонала.

2.16. Обратная связь о результатах отборочного собеседования обеспечивается в 5-дневный срок.

2.19. Если кандидат по ряду причин не проходит отбор, он заносится в банк данных соискателей.