

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: «Управление персоналом организации на основе оценки компетенций работников (на примере риэлторской компании «Ренессанс-Недвижимость», г. Пенза)»

(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ А.А. Чулкова

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Направление подготовки _____ 38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления)

Профиль (направленность) _____ Управление персоналом организации

(наименование)

Обозначение _____ ВКР-02069059-380303-142232- 2019 Группа _____ УП 51з

(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год)

(номер группы)

Руководитель работы _____ к.п.н., доцент О.А. Вдовина

(подпись)

(уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Чулковой Алины Александровны на тему: «Управление персоналом организации на основе оценки компетенций работников (на примере риэлторской компании «Ренессанс-Недвижимость», г. Пенза)».

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цели и задачи, указаны теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

Первая глава «Теоретические и методические подходы к изучению оценки персонала» посвящена теоретическим основам исследования управления персоналом организации на основе оценки компетенций работников.

Вторая глава «Анализ системы оценки компетенций персонала РК «Ренессанс-Недвижимость»» представляет анализ управления персоналом организации на основе оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость».

В третьей главе «Рекомендации по развитию системы управления компетенциями персонала РК «Ренессанс-Недвижимость»» разработаны технологии управления персоналом на основе оценки компетенций работников, предложены мероприятия по повышению их эффективности, а также проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации по результатам исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	7
1.1. Показатели оценки персонала	7
1.2. Понятие и виды компетенций персонала	10
1.3. Методика изучения системы оценки компетенций персонала	18
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА РК «РЕНЕССАНС-НЕДВИЖИМОСТЬ»	23
2.1. Изучение структуры персонала РК «Ренессанс-Недвижимость»	23
2.2. Анализ показателей оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость»	27
2.3. Анализ методов оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость»	31
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ПЕРСОНАЛА РК «РЕНЕССАНС- НЕДВИЖИМОСТЬ»	44
3.1. Рекомендации по выбору ключевых показателей оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость»	44
3.2. Разработка технологии управления персоналом на основе оценки компетенций работников	49
3.3. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий	57
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	63
ГЛОССАРИЙ	68
ПРИЛОЖЕНИЯ	71
Приложение 1: Анкета соискателя при приеме на работу в РК «Ренессанс-Недвижимость»	71

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом на основе оценки компетенций работников — это подход к управлению персоналом, который сосредоточен на определении личностного потенциала сотрудников и направлен на стратегическое развитие компании, актуален при решении таких задач, как управление карьерой, перспективное обучение и развитие, оценка персонала, отбор персонала, организационные изменения, стимулирование персонала.

Актуальность темы управление персоналом организации на основе оценки компетенций работников заключается в том, что руководители все больше осознают, что ключ к овладению искусством организационных перемен, обеспечению поступательного развития организации лежит в эффективном использовании человеческого капитала, раскрепощении творческой энергии сотрудников компании. Однако в реальной жизни по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования большинством организаций.

Есть те знания и навыки, которые лежат на поверхности, и которые мы можем оценить по резюме, по диплому об образовании. А есть мотивы и индивидуальные особенности, которые на поверхности не лежат. Это те поведенческие характеристики, которые показывают эффективность работы сотрудника».

Для характеристики деятельности сотрудника и оценки ее эффективности используется такое понятие, как компетенции, или набор характеристик и способностей человека, которые позволяют ему выполнить действия, приводящие к эффективному результату. Набор определенных компетенций показывает компетентность того или иного специалиста.

Компетентность – это способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы.

В выпускной квалификационной работе изложены теоретические вопросы, проведен анализ управление персоналом организации на основе оценки

компетенций работников, а также были даны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом.

Объектом исследования выступает риэлторская компания «Ренессанс-Недвижимость», г. Пензы.

Предмет исследования: процессы управления персоналом и оценка компетенций работников исследуемой организации.

Целью выпускной квалификационной работы является: изучение и разработка технологии управления персоналом на основе оценки компетенций работников риэлторской компании «Ренессанс-Недвижимость».

Поставленные цели и задачи обусловили структуру выпускной квалификационной работы:

- в первой главе выпускной квалификационной работы раскрыты теоретические основы исследования управления персоналом организации на основе оценки компетенций работников;
- вторая глава представляет анализ управления персоналом организации на основе оценки компетенций работников;
- в третьей главе приводятся рекомендации по выбору ключевых показателей оценки компетенций работников.

Для реализации поставленной цели в выпускной квалификационной работы решались следующие задачи:

- проанализированы научные основы теории компетенции персонала;
- определена сущность понятия «компетенция» и выделены факторы, влияющие на развитие компетенций;
- обоснована необходимость создания системы развития компетенции персонала, отвечающей современным требованиям управления человеческими ресурсами;
- проанализирована существующая кадровая стратегия РК «Ренессанс-Недвижимость» с позиции системы управления компетенциями персонала организации.

Данная выпускная квалификационная работа отличается высокой практической значимостью. В ходе его создания была разработана технология управления персоналом, позволяющая сделать процесс управления наиболее результативным.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ОЦНКИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Показатели оценки персонала

Оценка трудовой деятельности персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик личности (характера, способностей, навыков, мотивации) требованиям исполняемой организационной роли¹.

Такая оценка включает:

- текущий контроль за результатами деятельности;
- проведение различных аттестационных мероприятий;
- анализ результатов текущего контроля и аттестаций;
- доведение результатов текущего контроля и аттестаций до сотрудников.

Основной целью оценки и анализа трудовой деятельности является получение объективной информации о результатах работы сотрудников, о требуемых от них усилиях для достижения этих результатов, об удовлетворенности работников условиями труда и получаемыми вознаграждениями.

Оценка трудовой деятельности дает возможность решить следующие задачи²:

- оценить профессионализм работника, включающий в себя:
- уровень профессиональной подготовленности (знания, навыки, умения);
- уровень психологической подготовленности (направленность личности, мотивы поведения, адаптивность, черты характера, темперамент);

¹ Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии: монография [Текст]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – С.248;

² Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород: НИМБ, 2017. – 720 с.

– эффективность труда (производительность и качество труда, стремление к рационализации и изобретательству).

- выработать рекомендации по развитию личностных и деловых качеств сотрудников;

- определить степень соответствия оплаты труда затрачиваемым работником усилиям, результативности его труда и его ожиданиям;

- определить основные направления развития персонала;

- сформировать эффективный механизм трудовой мотивации персонала.

Центральный вопрос любой оценки – установление ее показателей.

Показатели оценки в одном случае определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором – соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы³:

- результативности труда;
- профессионального поведения;
- личностных качеств.

В оценке результатов труда можно выделить объективные и субъективные показатели. Объективные показатели достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Такие показатели используются для оценки производственного персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, отдел главного механика (соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта оборудования, время реагирования на поломку оборудования, время устранения неисправностей и т.п.), отдел материально-технического снабжения (сроки поставок и цены).

Субъективные показатели используются при оценке деятельности в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии

³ Пахлова И. В. Оценка компетенций работников организации как основа формирования системы развития персонала [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2016 г.). — СПб.: Заневская площадь, 2014. — С. 200-205.

эффективности деятельности (плановый отдел, юридическая служба, отдел главного конструктора).

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и т.п.

Группа показателей личностных качеств является наиболее сложно определяемой, поскольку⁴:

- во-первых, из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, которые в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности;

- во-вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерять.

При формировании системы показателей необходимо учитывать следующие моменты:

- показатели всех трех групп одинаково важны для оценки деятельности, признание показателей какой-либо группы приоритетными неизбежно ведет к пренебрежению сотрудниками другими видами деятельности;

- система показателей должна, с одной стороны, охватывать все существенные стороны трудовой деятельности, но, с другой стороны, не должна быть громоздкой, требующей для оценки больших временных и, соответственно, финансовых затрат.

Показатели оценки в одном случае определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором – соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

Подводя итог показатели оценки персонала играют огромную роль, являясь основой множества процедур: приема на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачислений в состав резерва на выдвижение, материальное и моральное стимулирование, переподготовка и повышение квалификации,

⁴ Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник. (8-е изд., стер.) – М.: ИЦ Академия, 2015 – 224 с.

контроля персонала, совершенствование организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата.

1.2. Понятие и виды компетенций персонала

Существует множество различных определений термина "компетенция". Многие эксперты и специалисты по управлению персоналом предлагают собственные определения этого понятия. Но чаще всего все сводится к двум основным подходам к пониманию компетенций.

Американский подход, рассматривающий компетенции как описание поведения сотрудника. Компетенция - это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе.

Европейский подход, рассматривающий компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. Компетенция - способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Таким образом, европейский подход сосредоточен на определении стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником, а американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности.

Компетенция (от лат. *competere* — соответствовать, подходить) — это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определённый класс профессиональных задач⁵. Также под компетенцией понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и т. п. качествам сотрудников компании (или к какой-то группе сотрудников). В данном понимании компетенции используются при оценке персонала.

⁵ Шеметова, Н. К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. – 2015. – № 1 (1). – С. 13-17.

Совокупность компетенций; наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области называют компетентностью (от англ. competence)⁶.

В зависимости от смыслового объема компетенции могут иметь уровни.

Компетенции без уровней – модель, охватывающая виды работ с простыми стандартами поведения. Она имеет один перечень индикаторов для всех компетенций. Здесь все поведенческие индикаторы неисключительно относятся ко всем функциональным ролям.

Компетенции по уровням – модель, описывающая широкий спектр работ с различными требованиями к их выполнению. Поведенческие индикаторы в рамках каждой компетенции представляют собой отдельные списки (уровни)⁷. Это позволяет под одним заголовком представлять несколько разных компетенций, обеспечивая удобство практического использования модели компетенций при необходимости охвата широкого спектра функциональных ролей.

Введение уровней компетенций позволяет более адекватно оценивать персональные компетенции, не усложняя структуру идеальных компетентностных профилей.

По содержанию различают четыре вида:

1. Корпоративные компетенции – это компетенции, которые приняты в компании. Они одинаковы для любой должности.

Например:

– Способность эффективно работать в команде.

2. Управленческие компетенции – это компетенции, наличие которых необходимо руководителям для успешного решения бизнес-задач⁸.

Например:

⁶ Володина, Н. Модель компетенций – это не сложно [Текст] / Н. Володина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 6. – с. 26- 29.

⁷ Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Интернет-журнал Науковедение. – 2018. – №5 (18). – с. 1- 8.

⁸ Хуторской, А.В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций [Электронный ресурс] / А.В. Хуторской // Интернетжурнал «Эйдос». – 2014. – 12 декабря. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2014/1212.htm> (дата обращения: 02.06.2019 г.)

- Способность планировать свою работу и работу своих подчиненных;
- Способность организовывать и контролировать рабочий процесс;
- Способность мотивировать, вдохновлять на достижение поставленных результатов;

- Умение самостоятельно принимать решения;
- Способность видеть ситуацию в целом, не упуская деталей;
- Способность генерировать новые идеи, мыслить не стандартно;
- Высокая степень реакции на изменения ситуации;
- Умение эффективно решать проблемы.

3. Профессиональные компетенции – это компетенции, которые могут применяться в отношении определенной группы должностей⁹.

Например:

- Знание законов розничного бизнеса (сегмента рынка);
- Навыки продаж;
- Знание продукта.

4. Личностные компетенции – это личностные аспекты, которые могут включать в себя достижения, результаты, отношение к ним и прочее¹⁰.

Например:

- Высокая самоорганизация;
- Лидерство;
- Высокая адаптивность;
- Высокие коммуникативные данные;
- Умение доводить начатое дело до конца;
- Умение работать с большим массивом информации;
- Аналитические способности;
- Умение быстро обучаться и осваивать все новое;
- Инициативность;

⁹ Дагаев, А.А. Инновационные компетенции и лидерство в организации [Текст] / А.А. Дагаев // Креативная экономика. – 2015. – № 1 (1). – с. 3- 10.

¹⁰ Николенко Н.Д. Природа компетенций менеджмента // Современные страховые технологии. – 2016. – № 4. - С.85-88.

- Управляемость;
- Активность;
- Дисциплинированность;
- Способность работать в режиме цейтнота.

По степени возникновения различают три вида¹¹:

1. Приобретенные (говорят сами за себя) – это знания и умения, которые соискатель смог приобрести исходя из предыдущего опыта. Например, умение планировать.

2. Природные – это те базовые качества, которые даны человеку от рождения. Например, харизматичность, замкнутость, открытость, повышенная тревожность и т. д.

3. Адаптивные – это качества, которые позволяют новому сотруднику максимально быстро достигать поставленных задач в новой рабочей среде. Скорее это эмоциональные способности личности, которые не являются врожденными, а развиваются или приобретаются со временем.

По степени сложности различают четыре вида:

1. Простые (содержат единый перечень знаний, умений, навыков, наблюдаемых в действиях человека, которому присуща та или иная компетенция);

2. Пороговые (это тот минимум знаний, умений, навыков и поведенческих характеристик, который необходим для получения допуска к выполнению работы);

3. Детализированные (состоят из трех-пяти уровней, количество которых определяется целями использования модели компетенций);

4. Дифференцирующие (содержат знания, умения, навыки и поведенческие характеристики, позволяющие отличать лучших сотрудников от сотрудников – аутсайдеров).

При оценке компетенций не стоит забывать о том, как она будет проявляться не только в настоящий момент времени, но и через год-два.

¹¹ Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. – М.: Альпина паблишер, 2014. – 160 с.

Требования, предъявляемые к будущему сотруднику, удобнее всего сводить в единую систему критериев, которая будет учитывать, в том числе и корпоративные установки, и особенности рабочего процесса, и кадровую политику, и стратегию развития компании.

Итак, при составлении профиля, всегда стоит помнить о том, что:

Вы хотите получить на выходе:

- как будет сотрудник добиваться поставленной перед ним цели;
- благодаря каким качествам он сможет достичь положительных результатов.

Компетенции, указанные в профиле, лучше всего максимально конкретизировать и проранжировать по приоритетам, например:

- основные – второстепенные;
- важные – желательные.

Кроме этого каждая из указанных в профиле компетенций должна быть:

- формализованной;
- измеримой;
- понятной (единообразно трактуемой);
- структурированной;
- актуальной;
- гибкой (учитывать все возможные изменения);
- содержать не пересекающиеся индикаторы поведения. (Стандарты поведения, наблюдаемые в действиях сотрудника).

Составление профиля производится, как правило, коллегиально, в составе непосредственного руководителя будущего сотрудника и HR-менеджера. При необходимости состав можно расширить, включив в него дополнительных сотрудников, например, топ-менеджеров, бизнес-технолога.

Перед каждым из участников стоит своя задача, так непосредственному руководителю необходимо четко определить цели должности и необходимые компетенции, HR-ру отобразить тенденции на рынке труда, а так же все нюансы

корпоративной культуры, бизнес-технологу выполнить техническую часть работы, максимально структурировав и увязав полученные данные.

Отмечу, что специалист, который бы занимался описанием бизнес-процессов, есть далеко не в каждой компании, поэтому, чаще всего техническая часть составления профиля ложиться на плечи персональщика.

Задача HR-ра, кроме компетенций отразить еще и корпоративные ценности, и поведенческие нормы, принятые в компании. Будет позитивно, если в составлении профиля смогут принять участие большинство топов, тогда удастся с высокой степенью точности отразить ожидания по предпочитаемому стилю руководства, по мотивации, по расстановке приоритетов, лояльности и т. д. Если нет возможности коллегиально пообщаться с представителями руководства, можно организовать письменный опрос, цель которого выбрать и проранжировать из предложенного списка компетенции, которые необходимо включить в профиль¹².

Для более четкого и точного понимания лучше всего компетенцию конкретизировать, например, если речь идет о коммуникабельности, то указать, что именно вкладывается в это понятие, например, это умение расположить к себе собеседника или умение выступать публично, умение быстро устанавливать новые коммуникации или желание все время общаться с разными людьми и т. д.

При составлении модели компетенций, нужно определить будет ли эта компетенция единой для всех сотрудников компании (а таковой может выступать лишь корпоративная модель), либо же в каждом отдельном подразделении будут использоваться свои модели. Естественно, что универсальной модели компетенций, подходящей для всех и вся, в природе не существует, поэтому, каждая модель будет содержать свои особенности.

Правильно разработанная модель компетенций будет содержать в себе группы (блоки), состоящие из компетенций, объединенных общими признаками.

¹² Скурихина, Т.Г. Компетенция и компетентность в системе показателей качества человеческих ресурсов организации [Текст] / Т.Г. Скурихина, П.Ю. Видмер // Труды XIII МНПК «Управление организацией: Диагностика, стратегия, эффективность». – СПб.: Изд-во Политехн. унта, 2015. – с.732-736.

Стандартная модель компетенций состоит из следующих элементов¹³:

1. Кластер компетенции (набор взаимосвязанных компетенций, объединенных между собой некой однородностью);
2. Конкретная компетенция;
3. Уровень компетенции;
4. Индикаторы поведения.

Каждая приведенная компетенция, это набор поведенческих индикаторов, объединенных в блоки (уровни), в зависимости от смыслового объема. Количество уровней может быть разным, исходя из компетенции (обычно от 2 до 5).

Название компетенции должно быть простым и емким одновременно, например:

- личностное развитие,
- управление отношениями,
- принятие решений и т. д.

Все имеющиеся кластеры, условно говоря, можно разделить на четыре составляющие (направления), которые затрагивают:

- взаимодействия (работа с людьми),
- действия (достижение результатов),
- интеллектуальную деятельность (работа с информацией: анализ, статистика и т. д.),
- развитие бизнеса (стратегии).

Приступая к формированию модели компетенций, необходимо учитывать ряд условий, а так же выдерживать определенную логическую последовательность.

А она следующая:

¹³ Оценка сотрудников на основе профиля компетентности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-ocenit-kompetentnost-sotrudnika?page=4> (дата обращения 15.05.2019 г.)

– определение цели создания модели компетенций (модель компетенций может использоваться не только на этапе оценки соискателей, но и для определения зон роста уже работающих сотрудников и т. д.);

– определение участников проекта создания модели (определение руководителя проекта и утверждение членов рабочей группы, обычно 3–7 человек);

– определение методологии разработки компетенций (руководитель рабочей группы готовит для всех участников проекта информацию, которая включает в себя пошаговый алгоритм действий с подробными комментариями, о количестве компетенций, входящих в модель (с полной их детализацией), количеством уровней и т. д.);

– определение методов сбора информации (основными источниками выступают: интервью, мозговые штурмы, документально зафиксированные цели и ценности компании, корпоративный кодекс, должностные инструкции, принятые стандарты поведения и т. д.);

– анализ полученной информации (это ответы на вопросы: являются ли выбранные компетенции действительно важными для работы в данной должности; какими качествами должен обладать новый сотрудник, дабы быть успешным; как выбранные компетенции будут проявляться на модели поведения и т. д.);

– разработка модели компетенций (полученные компетенции группируются по степени важности и по кластерам, убираются все неточности в определениях и понимании, устраняются дублирования);

– проверка соответствия методики результатам оценки (проверка и оценка соответствия осуществляется двумя способами: при помощи получения обратной связи от сотрудников компании по ряду возникших вопросов и проверка того, как компетенции будут дифференцировать эффективную и не эффективную работу);

– запуск в работу (после успешного завершения проверки и устранения всех выявленных недочетов модель запускается в работу).

Если модель компетенций разрабатывалась для оценки уже работающих сотрудников, необходимо проинформировать персонал о нововведениях. В частности, прокомментировать причины создания модели, принципы их составления и внедрения, формы поддержки, которые будут оказаны пользователям при освоении моделей компетенций.

При выборе методов необходимо помнить, что ни один из них сам по себе не является достаточным для сбора всей необходимой информации, поэтому чаще всего применяется комбинирование методов, дополняющих друг друга.

Формирование профиля должности в рознице, в какой-то степени вещь благодарная. Связано это с тем, что, единожды составив профиль для определенной позиции, Вы можете его просто тиражировать по всей сети, а по мере изменения требований, вносить коррективы.

В заключение можно сделать вывод, что приведенные методы оценки компетенций имеют общую цель, заключающуюся в выявлении степени выраженности компетенций работников организации, определения областей обучения и развития работников в целях их приведения к необходимым требованиям организации.

Главной задачей развития компетенций персонала является формирование уникальных компетенций персонала, их эффективное использование и совершенствование для создания конкурентного преимущества организации.

Развитие компетенций персонала является эффективным инструментом в достижении целей функционирования организации, обеспечивающих поступательное развитие в долгосрочной перспективе¹⁴.

1.3. Методика изучения системы оценки компетенций персонала

На современном этапе развития бизнес-технологий ключевыми ресурсами любой организации, наряду с финансовыми, информационными,

¹⁴ Пахлова И. В. Оценка компетенций работников организации как основа формирования системы развития персонала [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). — СПб.: Заневская площадь, 2014. — С. 200-205.

технологическими, являются человеческие ресурсы. Предприятия конкурируют в том числе на уровне профессионального развития своих сотрудников – их знаний, умений, навыков.

Для наиболее разумного и эффективного использования этого ресурса необходимо правильно его оценить. Различные системы, методы и методики оценки персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

Оценка персонала дает возможность руководителям или кадровым службам более эффективно проводить кадровую политику, усовершенствоваться, привлекать новых сотрудников вместо тех, которые не справляются со своими обязанностями и, тем самым, делать работу более качественной.

Оценка системы персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

В данной выпускной квалификационной работе в качестве методического инструментария использовались следующие методы исследования:

Во время изучения системы оценки компетенций персонала были применены:

1. Сравнительный анализ - этот способ заключается в сопоставлении характеристик и свойств двух или более предметов, при котором выявляются их сходства и различия. А именно сравнительный анализ применялся при изучении подходов оценки компетенции работников.

2. Для анализа системы оценки компетенций персонала РК «Ренессанс-Недвижимость» использовался анализ документов - один из широко применяемых методов сбора первичной информации.

Для анализа системы оценки компетенций персонала изучались такие документы как положение о кадровой политике управления персоналом, устав

предприятия, данные о движении и обучения персонала, должностные инструкции.

3. Для проведения анализа системы оценки компетенций персонала проводился анализ с помощью качественных методов информации: второе их название — описательные, поскольку они характеризуют сотрудников без применения строгих количественных данных.

4. В рамках анализа оценки компетенций персонала РК «Ренессанс-Недвижимость» будут рассматриваться основные показатели оценки компетенций работников и будет оцениваться их эффективность с помощью метода тестирования.

При оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты. Психологические помогают выявить личностные особенности сотрудника, а профессиональные — его умения и знания, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей¹⁵.

5. Дальнейшее исследование оценки компетенций сотрудников проводилось методом интервьюирования с целью оценки эффективности компетентностного подхода.

Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме (неструктурированное интервью), в этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы. Структурированное интервью предполагает подготовку вопросов заранее в соответствии с разработанной схемой. Наиболее эффективным структурированным интервью считается ситуационно-поведенческое, когда кандидату предлагается вспомнить ситуацию из его профессиональной деятельности, а затем оценить свою роль в ней и воспроизвести модель поведения.

Таким образом, целью исследования является разработка рекомендаций по развитию системы управления компетенциями персонала РК «Ренессанс-Недвижимость».

¹⁵ Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и наем персонала: технологии тестирования и оценки. - М.: Вершина, 2015. - 220 с.

Задачи исследования:

1. Изучены показатели оценки персонала;
2. Рассмотрены понятие и виды компетенций персонала;
3. Разработана методика изучения системы оценки компетенций персонала;
4. Изучена структура персонала РК «Ренессанс-Недвижимость»;
5. Проведен анализ показателей оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость»;
6. Проведен анализ методов оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость»;
7. Разработаны рекомендации по выбору ключевых показателей оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость»;
8. Разработаны технологии управления персоналом на основе оценки компетенций работников;
9. Проведена экономическая оценка предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является персонал риэлторской компании «Ренессанс-Недвижимость». Предметом исследования – оценка компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость».

В процессе анализа установлено, что применяемый метод оценки работников в РК «Ренессанс-Недвижимость» недостаточно эффективен, т.к. некомпетентный сотрудник способен собраться на короткое время и ответить на все вопросы правильно, либо подсмотреть ответы в интернете и других ресурсах. Полезным будет внедрить дополнительно метод интервью по компетенциям.

Таким образом, проведенное исследование позволит собрать информацию, на основе которой будут разработаны рекомендации по разработке технологии управления персоналом на основе оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость». Одним из методов исследования является интервьюирование, в котором приняли участие 12 работников.

Оценка персонала, несомненно, является достаточно сложным процессом, как в организационном, так и в методическом плане. В настоящее время единой системы для решения всех возникающих проблем в ходе подготовки и

проведения оценки не существует ни в России, ни за рубежом. Однако опыт успешно развивающихся российских компаний показал: только серьезно подходя к проблеме оценки на всех этапах - от приема на работу до момента плановой аттестации, можно достичь наиболее эффективного управления персоналом в организации.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА РК «РЕНЕССАНС-НЕДВИЖИМОСТЬ»

2.1 Изучение структуры персонала РК «Ренессанс-Недвижимость»

Риэлторская компания «Ренессанс-Недвижимость» учреждена в марте 2011 года тремя выпускниками нашего университета, это Кузнецова Жанна Александровна - Генеральный директор, Свергузов Рамиль Шамилович - Директор по развитию и Асельдеров Камиль Амиргамзатович - Исполнительный директор.

Молодая и динамично развивающаяся, успела заслужить репутацию надежного агентства недвижимости, и зарекомендовала себя как достойный и компетентный партнер.

Предлагает широкий спектр услуг, осуществляет индивидуальную работу во всех сегментах рынка недвижимости.

Понимая уникальность и вникая в специфику каждого запроса, Ренессанс-недвижимость решает поставленные задачи нестандартными способами и всегда добивается успеха.

Преимущества компании:

- Гарантия юридической чистоты и безопасности сделок;
- Профессионализм и высокая квалификация сотрудников;
- Прозрачность финансовых расчетов;
- Оперативность работы по сделкам;
- Лояльность и защита интересов клиента;

Компания предоставляет всю актуальную информацию о строящихся объектах города, поможет подобрать и приобрести жилье на выгодных условиях по ценам застройщика не только для дальнейшего проживания, но и для перспективной продажи.

Обеспечивает:

- Выгодную продажу и покупку недвижимости всех типов – эконом, комфорт, бизнес и премиум-класса;
- Подбор жилья в новостройках города от всех застройщиков г. Пензы;
- Консультации по выбору способов покупки и продажи жилья – ипотека, рассрочка, жилищные сертификаты;
- Подбор банка и оформление заявки на ипотечный кредит в стенах офиса;
- Взаимозачет недвижимости при покупке любой новостройки города, ее предпродажная оценка.

Структура персонала оценивается, прежде всего, по категориям работающих, для этого приводятся данные о количестве в общей численности работников рабочих и служащих (руководителей, специалистов, прочих служащих). Если в организации, в соответствии с её отраслевой спецификой и характером деятельности, используется другая классификация работников по категориям, указываются и оцениваются соответственно, другие категории и группы работников.

План по персоналу:

- Директора (2 чел), в их числе юрист (1 чел);
- Риэлторы (11 чел);
- Менеджер по работе с персоналом (1 чел).

Таблица 2.1

Структура работников по категориям занятых в динамике

Показатели	2018		2019		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Руководители	3	18,7	2	14,3	1	-33,3
Специалисты	13	81,2	12	85,7	2	-7,7
Общая численность персонала	16	100	14	100	2	-12,5

Как видно из таблицы 2.1, общая численность персонала за год изменилась. В частности, она сократилась в 2019 г. на 2 человека или на 12,5%, это связано с принятием в штат менеджера по работе с персоналом.

Данные таблицы 2.2 показывают, что уровень образования в целом изменился незначительно. В 2019 году количество рабочих с высшим образованием не изменился, а со средним специальным образованием уменьшилось на 2 человека.

Цель, которую преследует агентство недвижимости – обеспечение своей компании достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является необходимым условием.

Рассмотрим состав работников по образованию:

Таблица 2.2

Состав работников по образованию

Категории персонала	2018				2019			
	высш.	с/спец	сред.	нез. сред.	высш.	с/спец	сред.	нез. сред.
Руководители	3				2			
Специалисты	3	10			4	8		
Итого:	6	10			6	8		

Однако, наиболее полный эффект можно получить при наличии, помимо образования, профессионализма, рабочего стажа. От того, насколько профессионально подобран коллектив в этом плане, зависит успех компании.

Определим производительность труда:

Компания за год получила выручку в размере 23 950 000 рублей, при среднесписочной численности 15,8 человек. Определим производительность труда по выручке.

$ПТ = 23\,950\,000 / 15,8 = 1\,515\,823$ рубля (в среднем приносит каждый сотрудник компании)

Рассчитаем коэффициенты оборота по выбытию, коэффициент текучести и постоянства за несколько лет. Для этого нам необходимо сначала рассчитать среднесписочную численность работников за пару лет.

ССЧ за 2018 год = $(16 + 16 + 16 + 16 + 15 + 15 + 16 + 16 + 16 + 16 + 16 + 16) = 190 / 12 = 15,8$ чел.

В течение года был уволен по собственному желанию 1 чел., но через месяц в штат был принят новый сотрудник.

Рассчитаем коэффициент оборота по выбытию за 2018 год:

$$K_{\text{выб}} = \frac{\text{Число выбывших за период}}{\bar{T}_{\text{спис}}} \times 100 = \frac{1}{15,8} \times 100 = 6\%;$$

$\bar{T}_{\text{спис}}$ = среднесписочная численность работников предприятия.

Коэффициент текучести кадров за 2018 год:

$$K_{\text{тек}} = \frac{S_{\text{увол}}}{\bar{T}_{\text{спис}}} \times 100 = \frac{1}{15,8} \times 100 = 6\%.$$

$S_{\text{увол}}$ – число уволенных по собственному желанию.

ССЧ за 2019 год = $(16 + 16 + 16 + 16 + 16 + 16 + 16 + 16 + 15 + 16 + 15 + 16) = 190 / 12 = 15,8$ чел.

В течение года были уволены по собственному желанию 2 чел.

Тогда коэффициент оборота по выбытию за 2019 год:

$$K_{\text{выб}} = \frac{\text{Число выбывших за период}}{\bar{T}_{\text{спис}}} \times 100 = \frac{2}{15,8} \times 100 = 13\%;$$

Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тек}} = \frac{S_{\text{увол}}}{\bar{T}_{\text{спис}}} \times 100 = \frac{2}{15,8} \times 100 = 13\%.$$

Таким образом, можно сделать вывод, что коэффициент текучести вырос, но эти показатели являются не значительными для компании с небольшим количеством сотрудников. Это являлось целью руководителей, проведение оценки работающих сотрудников, показавших плохой результат, обучить или

предложить сменить направление. Затем приять на работу кадрового сотрудника и ужесточить отбор при наборе новых сотрудников.

Особое внимание следует обратить на кадровый состав агентства. Поскольку работа связана с общением с людьми, выбор сотрудников крайне важен. Коммуникабельность, доброжелательность и выдержка — вот минимальный набор качеств для успешного агента по недвижимости.

Опыт работы в сфере риэлторской деятельности и недвижимости для руководителя и части персонала обязателен.

Нужно отметить, что текучесть кадров в риэлтерском бизнесе очень высока. Всё это связано с тем, что заработок у агентов, а соответственно у агентства, нестабильный. Если сотрудник неактивен, то он может работать без дохода достаточно долгое время. Если вам нужно предотвратить это, то стоит задуматься о каких-либо социальных пакетах для сотрудников или минимальной ставке.

2.2. Анализ показателей оценки компетенций работников

РК «Ренессанс-Недвижимость»

По состоянию на 18.01.2011 года в организации работало 3 человека. На 20.02.2011 года в штате состояло 8 человек. По состоянию на 24.04.2019 года в организации работает 14 человек, из них 2 директора.

Обучение каждого риэлтора начинается со знакомства с кругом основных обязанностей. В разных компаниях функционал менеджера по недвижимости может отличаться, но основные направления деятельности схожи, необходимо:

- искать клиентов;
- вести переговоры и консультации;
- сопровождать сделки (сбор документов, оценка недвижимости, заключение договоров);
- проводить мониторинг рынка недвижимости.

Клиент и риэлтор обязательно заключают письменный договор, в котором расписан порядок оказания услуг. Агент представляет интересы клиента по этому

договору и должен действовать в соответствии с законами. Жилищный, семейный, земельный кодексы, нормативы и правовые акты, инструкции и положения, — все эти и другие необходимые в деятельности юридические документы менеджеру по недвижимости нужно знать. Бывает, что в обязанности агента входит и обслуживание клиента после продажи.

В штате агентства недвижимости обязательно должен быть опытный юрист для решения правовых вопросов.

Зарплата риэлтора состоит из окладной части и 40% от комиссионных.

Оценка компетенций сотрудников — проведение теста на профессиональную пригодность работника к ведению трудовой деятельности¹⁶. Проводится на отдельно взятом предприятии соответственно установленным в рассматриваемой организации и утвержденным её локальными нормативными актами критериям. В частности – на соответствие деятельности работника нормативам выработки, осуществления звонков, привлечения клиентов или реализации продукции.

Следует отличать тестирование при приеме на работу от оценки компетенции работников, так как оценить компетенцию сотрудника в ведении деятельности на конкретном предприятии можно лишь после определенного периода его деятельности, в то время как тестирование при трудоустройстве проводится еще до момента заключения трудового договора с работником.

Метод оценки компетенций, как кадровый инструмент, помогает эффективно решать не только непосредственно кадровые вопросы, но и экономические проблемы предприятия. К его преимуществам можно отнести следующие особенности¹⁷:

– Возможность создания индивидуальных профилей идеальных специалистов с учетом всех особенностей и нюансов деятельности конкретной организации.

¹⁶ Ксенофонтова, Х. З. Стратегически-компетентностный подход развития компетенций управленческого персонала [Электронный ресурс]. – URL: <http://sovman.ru/all-numbers/archive-2013/january2013/item/140-01-25-13.html> (дата обращения: 16.05.2019).

¹⁷ Николенко Н.Д. Природа компетенций менеджмента // Современные страховые технологии. – 2016. – № 4. – С.85-88.

– Доступность организации дифференцированного отбора сотрудников. Применение различных методов оценки компетенций у специалистов дает возможность отделить различные профили трудовой деятельности.

– Простота и доступность метода после этапа определения и разработки инструментов для оценки компетенций.

– Регулярность. Проведение оценки компетенций может производиться на регулярной и постоянной основе, а использоваться для нее могут текущие показатели организации.

Однако несмотря на достаточное количество достоинств, имеет данная методика и определенные недостатки, которые могут быть актуальными для многих работников и работодателей. А именно, к ним можно отнести¹⁸:

– Субъективность оценки. Кадровый сотрудник предприятия, проводящий оценку компетенций, может иметь предвзятое мнение по отношению к отдельным работникам. Нивелировать данный недостаток может внедрение автоматических систем оценивания или приглашение независимых специалистов по методу аутсорсинга.

– Необходимость разработки инструмента оценивания. На предприятии необходимо учесть индивидуальные особенности его специфики, а также составить идеальный профиль работника для каждой конкретной должности. При этом данный недостаток может быть устранен применением готовых профессиональных стандартов, однако в данном случае недостаток будет заключаться в несоответствии идеального стандарта специфике конкретного предприятия.

Сопоставим основные задачи деятельности с личностными конструктами. В соответствии с целями исследования для каждой задачи отбираем конструкт, который соответствует испытуемым, имеющим максимальный ранг по предпочтениям. Ниже представлена модель компетенций риэлтора, реализуемая при решении конкретных задач в РК «Ренессанс-Недвижимость». (табл. 2.3)

¹⁸ Корякина Ю. Проведение аттестации рабочих мест по условиям труда (Начало) // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2016. - № 9. - С.53 - 58.

Компетенции используются не для всех, в зависимости от сотрудника избирательно. По заданию, в соответствии с классификацией Е. А. Митрофановой, мы сделали анализ по этапам работы риэлторов с клиентами и попытались их сгруппировать¹⁹.

Таблица 2.3

Показатели оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость»

Задачи	Группы компетенций	Компетенции
Поиск и привлечение клиентов	Социальная	Общительность
	Личностная	Презентабельная внешность
		Внимательность
Выявление потребностей и заключение договора с клиентами на обслуживание	Методическая	Инициативность
		Гибкость
	Личностная	Умение слушать
Ведение переговоров с покупателем и продавцом	Методическая	Лояльность
	Профессиональная	Неформальный подход к клиенту
Организация просмотров объекта недвижимости	Методическая	Суждение и скорость принятия решений
		Оперативность
	Профессиональная	Решительность
Ведение переговоров с покупателем и продавцом	Личностная	Навыки продаж
		Знание продукта
	Социальная	Высокая ответственность
Внесение аванса	Методическая	Сосредоточенность
	Личностная	Умение вести переговоры
Регистрация сделки	Личностная	Организаторские способности
		Сдержанность в проявлении эмоций
Регистрация сделки	Личностная	Аккуратность
		Стрессоустойчивость
		Организованность

Основные индивидуальные компетенции работников могут быть разделены на четыре группы: профессиональные, методические, социальные, личностные²⁰.

¹⁹ Митрофанова Е.А. Компетентностный подход в управлении персоналом. – М.: Проспект, 2015. – 279 с.

²⁰ Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управление персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Колывалова, О.Л. Чуланова. – М.; Изд- во ИНФРА-М, 2015. – 156 с.

Профессиональные компетенции – это знания, которые работник получил и может предоставить в распоряжение предприятия.

Методические компетенции – это все технологии, которые способствуют использованию знания, полученного через профессиональную компетенцию.

Социальные компетенции – все ценностно-необходимые, не обусловленные работой выражения мнений по отношению к другим работникам.

Личностные компетенции (или самокомпетенции) охватывают такие составляющие, как саморефлексия, самоконтроль, мотивация и эмпатия.

Мы считаем, что такая модель качеств риэлторов не учитывает всех нюансов работы этих специалистов и не позволяет выстраивать работу с персоналом на перспективу, а лишь оценивать уже полученные результаты.

В связи с этим считаем необходимым разработать модель компетенций персонала риэлторской компании в целях осуществления не только оперативного, но и стратегического управления кадрами.

Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что данный набор компетенций, который используется в работе РК «Ренессанс-Недвижимость», больше похож на стандартный набор качеств, а не на индивидуально сформированную модель компетенций сотрудника. Показателей оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость» недостаточно, так как они отражают не все требуемые сотрудникам профессиональные навыки и качества.

2.3. Анализ методов оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость»

В первую очередь, для применения методов оценки компетенций персонала, необходимо сформировать непосредственную модель компетенций на предприятии. При этом следует учитывать, что данная модель составляется на основе профессиональных стандартов, а также прямых корпоративных

требований – сочетание этих трех источников позволит создать эффективный и сбалансированный кадровый инструмент.

Оценка компетенций персонала предприятия требует соответствующего порядка, по которому она будет производиться. В целом, пошагово проведение оценки компетенций персонала выглядит следующим образом²¹:

- Этап разработки системы. Данный этап был описан ранее и подразумевает создание общих инструментов, которые будут использоваться в ходе оценки, а также критериев оценивания.

- Создание правовой базы. Работодателю необходимо закрепить проведение оценки компетенций персонала на предприятии при помощи соответствующих локальных нормативных актов.

- Разработка графика проведения оценки. На предприятии должен быть предусмотрен график, соответственно которому будет производиться оценка компетенций сотрудников.

- Непосредственное проведение оценки.

- Формирование результатов и вынесение окончательного решения по результатам оценки каждого конкретного работника.

- Анализ результатов оценки компетенций у работников предприятия через определенный период после проведения процедуры.

Для того чтобы проанализировать принятую в РК «Ренессанс-Недвижимость» систему оценки компетенций персонала, рассмотрим более подробно применение используемых моделей оценки.

Личностный и карьерный рост сотрудников должен основываться на результатах оценок их личных и профессиональных компетенций. В качестве инструмента для оценки компетенций РК «Ренессанс-Недвижимость» используется биографический метод.

²¹ Модель профессиональных компетенций сотрудников как инструмент работы с персоналом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.smartedu.com/stati-kompetentsii/model-professionalnyh-kompetentsiysotrudnikov-kak-instru-ment-raboty-s-personalom.html> (дата обращения: 18.05.2019).

Рассмотрим методы оценки персонала, используемые в компании на данный момент:

Таблица 2.4

Классификация методов оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода	Использование метода оценки в РК «Ренессанс-Недвижимость»
Биографический	Анализ анкетных данных: листка по учету кадров, личных заявлений, автобиографии, документов об образовании, характеристик.	+
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных.	-
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов (с последующей расшифровкой).	+
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов.	-

Анкетирование	Оценочная анкета представляет собой набор вопросов, на которые должен ответить сотрудник. Специалист, проводящий оценку (оценщик), анализирует наличие или отсутствие указанных черт и отмечает подходящий вариант.	+
Метод сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Специалист, проводящий оценку, делает пометку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Из суммы пометок складывается общий рейтинг анкеты данного работника.	-
Описательный	Специалист, проводящий оценку, должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения сотрудника, составить список его основных достижений и сильных сторон. Отчет должен опираться на реальные факты.	-

Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) или в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и «фотографии рабочего дня». Специалист, проводящий оценку, фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.	+
Метод "360 градусов"	Сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки. Цель метода – получить всестороннюю оценку аттестуемого.	-
Ранжирование	Сравнение между собой работников, оцениваемых по выбранному критерию, их расположение в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)	-
Сравнение по парам	В группе участников, работающих на аналогичных должностях, сравнивается каждый с каждым, после чего подсчитывается, сколько раз сотрудник оказывался лучшим в своей паре.	-

Рейтинг, или метод сравнения	Оценка соответствия работника занимаемой должности. Важнейший компонент данного вида оценки – список задач, которые должен выполнять аттестуемый. После составления этого списка изучается деятельность сотрудника с учетом времени, затрачиваемого им на принятие решений, и способов выполнения поставленных задач. Затем оцениваются перечисленные в списке качества аттестуемого.	-
Метод инцидентов	Сравниваются только достижения и проступки работников за отчетный период.	-
Стандарты исполнения	Метод позволяет оценить, достиг ли сотрудник результата, который считается нормой для данной должности. Способы определения рабочих стандартов: средняя продукция рабочей группы, время выполнения, работы по образцу, экспертное заключение.	-

Оценка по решающей ситуации	Для использования этого метода специалисты по оценке готовят описания «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных («решающих») ситуациях. Описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику и в соответствии с рубрикаторм вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется в оценке деловых качеств сотрудника.	-
Метод независимых судей	Независимые члены комиссии задают оцениваемому сотруднику вопросы по разным сферам деятельности. Процедура напоминает перекрестный допрос. Судьи фиксируют верные и неверные ответы. По окончании процедуры выдается заключение. Возможна и компьютерная обработка ответов работника.	-
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника.	-

Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением сотрудника в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в стрессовой ситуации).	-
Деловая игра	Проведение деловой игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям (например, «генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель» и др.) и оценка способности работы в малой группе.	-
Анализ конкретных ситуаций (кейсы)	Моделирование конкретной производственной ситуации. Задача сотрудника – анализ и подготовка предложений по ее разрешению.	-
MBO (Management by Objectives)	Сравнение плановых ключевых показателей деятельности с фактическими. Оценка результатов проводится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.	-

PM	Дополнение к МВО в части оценки компетенций и личностных качеств сотрудника и выявление области развития и планирование карьеры сотрудника	-
Метод оценки на основе моделей компетентности	Модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках корпоративной культуры организации. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетенций - основание для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов (конкретные результаты профессиональной деятельности) и является предметом оценки, самооценки и независимой экспертизы.	+
Самооценка	Самоанализ работника по заданным критериям.	-
KPI	Оценка работника на основе ключевых показателей эффективности и разработка системы мотивации.	-

Аттестация	Проведение процедуры проверки данных сотрудника, в его присутствии на рабочем месте или отсутствии без уважительной причины, комиссией из 5-11 человек. Аттестационная комиссия создается из представителей среднего звена, сотрудников службы управления персоналом, членов профсоюза. Комиссия выносит решение о дальнейшей судьбе сотрудника в организации.	-
------------	--	---

Личностный и карьерный рост сотрудников должен основываться на результатах оценок их личных и профессиональных компетенций. В качестве инструмента для оценки компетенций РК «Ренессанс-Недвижимость» используется биографический метод.

Биографический метод используется РК «Ренессанс-Недвижимость» при приеме на работу, данный метод наиболее простой, он состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Преимущества данного метода состоят в том, что удается всестороннее и быстро выучить личность, прогнозировать результаты его деятельности, а также с помощью данного метода можно узнать об уровне профессионализма работника.

Недостатками данного метода в том, что он дает не полную информацию об уровне развития личностно - деловых качеств работника, данного рода информация имеет свойство устаревать, некоторые данные биографического метода могут быть субъективными (например, характеристика).

Метод тестирования используется на этапе распределения входящих заявок. Позволяет точно проверить определенные профессиональные навыки уже работающих сотрудников, требующие решения точных вопросов, а также дают

возможность оценить общий интеллектуальный уровень и потенциал работников. Также допускается проведение и психологических тестов, однако их достоверность для оценки неточных качеств сотрудника будет на порядок ниже, так как работник может выбрать более «приемлемый» для работодателя ответ, а не отражение своих истинных качеств.

На основе результатов данного метода оценки руководитель принимает решение кто из сотрудников может взять в работу заявку по тому или иному застройщику, обработать и качественно проконсультировать ее. Также руководитель назначает дату повторного тестирования. В случае, если при следующем тестировании работник снова покажет плохой результат, будет стоять вопрос о снижении окладной части или увольнения работника.

Технология позволяет проверить множество людей за короткое время. Однако не всегда результаты тестирования объективны. К достоинствам тестовой оценки людей относятся:

- независимость результатов от субъективного суждения;
- единый подход к результатам испытания;
- проверка информации, полученной в процессе сбора сведений, при личном собеседовании и анкетировании;
- допустимость одновременной проверки нескольких испытуемых;
- дистанционное тестирование позволяет пройти оценку претендентам, проживающим в других регионах, странах, и даже континентах.

Главный минус тестирования — спорность итогов проверки. Стресс, волнение могут отрицательно сказаться на результатах. В то же время некомпетентный сотрудник способен собраться на короткое время и ответить на все вопросы правильно, либо подсмотреть ответы в интернете и других ресурсах. Оценивать результаты тестов должен специалист. Это может повлечь дополнительные материальные затраты для работодателя.

Метод анкетирования - это опрос с помощью специальной анкеты, для самооценки качеств личности и их анализа. Для данного метода разрабатывается

анкета (Приложение 1), которую заполняет кандидат. В исследуемой компании также применяется при приеме на работу.

Преимущества данного метода — это определение степени проявления у работников тех или иных качеств, присутствие в анкете открытого вопроса позволяет узнать мнение каждого сотрудника, возможность оценки сегодняшнего состояния работника.

К недостаткам данного метода можно отнести высокие издержки, возникновение частой необходимости в привлечении сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о сотруднике.

Метод наблюдения за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня. Сотрудника изучают со стороны, без вмешательства в его деятельность.

Такой метод позволяет, увидеть скорость принятия решений, отношение сотрудника к коллективу и работе в целом, позволяет оценить его личные качества.

К недостаткам данного метода относится субъективное мнение наблюдателя, отсутствие возможности оценить профессионально-квалификационный уровень, требует больших затрат времени.

Применяется данный метод для работающих сотрудников, чаще, когда руководитель замечает возникновение конфликтных ситуаций в коллективе. Сотрудники, часто конфликтующие с коллегами, могут быть вызваны на беседу к руководителю для решения данного вопроса, если компромисс все-таки не найден, сотрудник может быть уволен.

Метод оценки на основе моделей компетентности. Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры.

Достоинства данного метода в том, что разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития²².

Недостатки в том, что компетенции скорее описывают поведение, нежели объясняют его, а также трудоемкость и дороговизна разработки, « типовые » модели компетенций применимы ко всем работам и ни к одной в точности.

Резюмируя, можно сказать, что все используемые методы эффективны, но они не позволяют оценить все компетенции и их можно усовершенствовать. В данной компании оценкой компетенций занимается один штатный сотрудник, который владеет не всеми методами оценки компетенций и соответственно может не знать всех тонкостей.

При отсутствии штатного психолога или психоаналитика актуальным будет проведение многих этапов оценки с привлечением сторонних специалистов или при обращении в сторонние организации.

Оценка персонала является полезным процессом, позволяющим более обоснованно подходить как к процессам планирования развития персонала, так и отбора на руководящие/экспертные позиции. При этом в случае небольшого офиса подобная оценка может быть выполнена и без привлечения сторонних компаний и трат на оплату соответствующих услуг. Пример подобной оценки приводится в данной главе.

²² Бачина Е. С. Методы оценки персонала // Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 139-144. — URL <https://moluch.ru/archive/142/39944/> (дата обращения: 08.06.2019).

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ПЕРСОНАЛА РК «РЕНЕССАНС- НЕДВИЖИМОСТЬ»

3.1. Рекомендации по выбору ключевых показателей оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость»

Анализируя полученный список компетенций (Таблица 2.3), мы выяснили, что проведение оценки компетенций проводится не системно, а стихийно. Требуется компетентностный подход, поэтому, мы и выбрали данную тему для разработки выпускной квалификационной работы.

Из списка компетенций было необходимо выбрать самые важные. Для этого был применен метод прямых атрибуций. Было предложено оценить данные компетенции по степени важности по 3-балльной шкале, где 3 – «крайне важно», 2 – «довольно важно» и 1 – «не существенно»²³.

Руководители коллегиально оценили этот список, из предложенных компетенций с отметкой «крайне важно» осталось 6 компетенций. Эти компетенции являются ключевыми для выполнения успешной деятельности риэлтора.

Список ключевых компетенций:

1. Общительность;
2. Умение слушать;
3. Аккуратность;
4. Гибкость;
5. Организаторские способности;
6. Неформальный подход к клиенту.

Эти компетенции являются обязательными для выполнения успешной деятельности, а остальные в предыдущем списке остаются всё-таки желательными.

²³ Клочков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2018. -160 с.

Профессия риелтора – творческая, она подразумевает самостоятельность, независимость в принятии решений. Все сделки – разные, одна совершенно не похожа на другую, поэтому ключевых компетенций недостаточно.

Разработаем систему компетенций сотрудников РК «Ренессанс-Недвижимость», добавив компетенции, немаловажные в деятельности риэлтора.

Таблица 3.1

Система компетенций для сотрудников РК «Ренессанс-Недвижимость»

Компетенция	Индикатор
Профессиональные	
1. Ориентированность на результат	Демонстрирует понимание целей организации. Ставит цели, амбициозные по срокам и результатам
	Достигает результатов согласно поставленным целям и в срок
	Следит за передовым опытом в своей области
	Запрашивает обратную связь, старается улучшить навыки и получить новые знания
2. Инициативность/Инновации	Способен предлагать новые идеи и решения, соответствующие бизнес-потребностям
	Систематически работает над улучшением процессов, процедур и повышением эффективности
	Поощряет людей к проявлению инициативы
3. Ориентация на клиента (внешнего и внутреннего)	Проводит мониторинг удовлетворенности клиентов. Ставит удовлетворенность клиента во главе списка приоритетов команды
	Выявляет и отвечает на потребности, ожидания и требования клиентов
	Устанавливает и поддерживает хорошие взаимоотношения с клиентами. Соблюдает политику и практику для обеспечения корректного обслуживания клиентов
	Умеет вести переговоры / обладает навыками продаж

Методические	
1. Стратегическое видение	Имеет четкое общее представление об организации, ее бизнесе и окружении
	Умеет эффективно переводить стратегию в конкретные планы деятельности
	Анализирует риски и возможности каждой ситуации
	Способен принимать оптимальные решения в каждой ситуации
2. Управление изменениями	Борется за введение изменений, необходимых общей стратегии
	Оценивает и отслеживает разрыв между текущей и требуемой ситуацией
	Продолжает держать в фокусе внимания главную цель в период неопределенности и изменений
3. Коммуникация	В качестве коммуникатора эффективно выполняет роль моста между топ-менеджментом и своей командой
	Обращается к нужному сотруднику напрямую, не используя влияния иерархического руководителя
	Создает атмосферу открытого и эффективного взаимодействия между людьми
	Ясно и логично излагает свои мысли, принимая во внимание предмет общения, окружение и аудиторию
Личностные	
1. Стрессоустойчивость	Решая трудные задачи или подвергаясь давлению обстоятельств, остается эффективным, сохраняет спокойствие, не раздражается и не впадает в панику
2. Организованность	Эффективно распоряжается временем и другими ресурсами
	Аккуратно работает с документами
	Качественно обрабатывает документацию
3. Адаптивность	Попав в новую ситуацию или культурную среду, быстро адаптирует поведение к новым требованиям и остается эффективным

Социальные	
1. Способность приспособливаться к чужим и новым условиям	Умеет вести переговоры в соответствии с иерархическими и функциональными уровнями управления
	Владеет «языком тела»
	Умение передавать свои неявные знания (наставничество)
2. Работа в команде	Понимает свою роль в команде
	Помогает создать и поддерживать командный дух
	Сотрудничает с коллегами в команде для достижения общих целей и соблюдения процессов. Ищет возможности для взаимодействий с другими командами
	Делится информацией и знаниями с членами команды, прислушивается к мнению других
3. Устранение внутренних и внешних преград к взаимодействию	Учитывает мнений других людей
	Поддерживает сотрудничество, как наиболее эффективного стиля в совместной работе
	Обменивается знаниями, информацией и новыми идеями с коллегами

Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что компетенции позволяют организовать стратегическую работу с персоналом, использовать на всех этапах управления персоналом от поиска и набора персонала до его мотивации.

В целях эффективного использования предлагаемой модели необходимо установить критерии для определения уровня сформированности каждой из компетенций. (табл.3.2)

Критерии оценки сформированности компетенций

Компетенция	Индикатор	Критерий	Уровень сформированности		
			Высокий	Средний	Низкий
Организованность	Эффективно распоряжается временем и другими ресурсами	Время проведения переговоров	10 мин.	20 мин.	40 мин.
		Сроки выхода на сделку	1 нед.	2 нед.	4 нед.
		Количество ошибок в документах	0	5	10
Работа в команде	Понимает свою роль в команде	Количество привлеченных клиентов	20 чел.	10 чел.	5 чел.
		Количество неудачных сделок	2	5	10
		Количество жалоб от коллег	0	2	5
Ориентированность на результат	Демонстрирует понимание целей организации	Время ожидания клиентом подбора объекта	3 дня	5 дней	10 дней
		Количество закрытых сделок	7	4	1
		Скорость проведения сделки	1 день	5 дней	3 недели

Процесс выявления уровня сформированности компетенции является трудоемкой и слабо формализованной задачей.

Предложенная модель компетенций и разработанные индикаторы позволяют повысить уровень информированности сотрудников, тем самым, позволяя им определять свои векторы в данной компании.

3.2. Разработка технологии управления персоналом на основе оценки компетенций работников

Для оценки компетенций может быть использован более широкий арсенал методов, который в компании не используется, а могли бы пользоваться успехом.

Таблица 3.3

Методы оценки компетенций

Компетенции	Метод оценки
Организованность	Описательный
Ориентированность на результат	Метод инцидентов
Стрессоустойчивость	Критический инцидент
Стратегическое видение	Анализ конкретных ситуаций (кейсы)
Работа в команде	Деловая игра
Ориентация на клиента (внешнего и внутреннего)	Программированный контроль

Помимо используемых традиционных методов оценки, таких как биографический, тестирование, анкетирование, наблюдение, метода оценки на основе моделей компетенций эффективными представляются описательный метод, метод инцидентов, метод критического инцидента, метод анализа конкретных ситуаций, деловая игра, программированный контроль.

Технология – это весь набор приемов и методов, которые используются в компании. Технология управления персоналом зависит, с одной стороны, от масштаба компании, с другой - от текущих целей, поставленных перед управлением персоналом.

Для небольшой организации с численностью персонала до 100 человек, какой является исследуемая компания, основной задачей оценки персонала является отбор «правильных» людей в компанию. Причем в этом случае основной акцент делается не столько на профессиональные качества, сколько на умение

«вписаться» в коллектив, работать в соответствии с реальными потребностями компании.

Кроме того, мы проанализировали методы оценки компетенций, принятые в РК «Ренессанс-Недвижимость». Многообразие методов свидетельствует о том, что каждая модель компетенций может быть оценена качественно и принести большие результаты в использовании.

Компетентностный подход позволяет сформировать более эффективные технологии работы с персоналом.

1. На этапе поиска и набора персонала компетентностный подход может быть использован следующим образом:

- установление конкретных требований к кандидату на вакантную должность;

- оценка кандидата по этим требованиям;

- выбор наиболее соответствующего должности сотрудника.

2. На этапе организации труда:

- установление обязательных умений и навыков сотрудника, применяемых на практике;

- оценка умений и навыков сотрудника, применяемых на практике;

- распределение обязанностей в зависимости от уровня сформированности компетенций.

3. На этапе мотивации персонала:

- определение сильных и слабых сторон сотрудника;

- определение причин слабых сторон сотрудника;

- определение мероприятий по их устранению, разработка индивидуальной программы развития сотрудника.

4. На этапе обучения/развития:

- определение недостающей информации сотруднику, используемой в работе;

- выбор тем, требующих проведения дополнительных курсов и тренингов для сотрудников;

- организация обучения и развития навыков и умений.

5. Этап высвобождения персонала:

- планирование высвобождения;

- отбор не прошедших аттестацию, систематически нарушающих дисциплину;

- принятие решения по высвобождению сотрудника.

Интервью по компетенциям. Основные плюсы — дешевизна и универсальность: компания может разрабатывать различные модификации оценочных интервью. Например, руководитель может проводить беседы по «узким направлениям»: поведенческим или профессиональным компетенциям, делать оценку результатов работы.

Но все же наиболее популярны комплексные интервью, как правило, интервью в корпорациях проводит непосредственный руководитель сотрудника, при беседе может присутствовать HR-менеджер²⁴.

Указанное собеседование проводится следующим образом:

- кандидату задаются вопросы по разным компетенциям, с целью определения всех установленных индикаторов;

- формулирование их осуществляется с использованием конкретных примеров, т. е. соискателю требуется указать вариант действий в различных ситуациях или ответить на определенный вопрос;

- если уточняется одна компетенция, то спрашивается в произвольном порядке, чтобы максимально усложнить ответ будущего работника и сделать оценку наиболее объективной;

- для каждого ответа заранее оговариваются определенные временные ограничения – несколько минут;

²⁴ Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. – М.: Альпина паблишер, 2014. – 160 с.

– по результатам ответов претендента ему выставляется оценка по каждому параметру, с последующим определением итоговых показателей.

Основные правила проведения интервью по компетенциям включают в себя алгоритм²⁵:

- подготовка;
- установить контакт, обозначить цели;
- с помощью вопросов получить поведенческие примеры.

Подготовка. Перед интервью необходимо изучить компетенции, которые оцениваются, и вопросы из интервью по компетенциям.

Установка контакта. Интервью начинается с вводной части, целью которой является объяснение интервьюируемому целей и регламента предстоящего диалога, а также установление контакта.

Получение поведенческих примеров:

Поведенческий пример получен, когда у нас складывается «мини-фильм» происходящего.

Описание должно соответствовать принципу STAR (поведенческие примеры также называют starпримерами):

S (situation) – ситуация. Каков был общий контекст?

T (target) – цель. Какую цель перед собой ставил интервьюируемый?

A (action) – действие. Что конкретно он сделал?

R (result) – результат. К чему это привело?

Пример	S	T	A	R	Комментарий
Я оптимизировал маршрут передвижения ВТП	-	-	-	-	Полностью не соответствует требованию STAR
Маршрут был неэффективным и	+	+	-	+	Это больше похоже на правильный

²⁵ Уотлинг Б. Контрольные вопросы для проведения оценки деятельности персонала. Как добиться результатов, к которым стремитесь вы и ваша команда. - М.: Баланс-Клуб, 2017. - 204 с

<p>ресурсозатратным, он увеличивал время работы на 1,5 часа ... Я поставил перед собой цель... Итогом моей работы явилось...</p>					<p>пример. Но отсутствует информация об А. За счет чего интервьюированный добился результатов?</p>
<p>Была полная неразбериха. Первой моей целью было расчёт километража. Я сам сел за руль и ездил по точкам измеряя километраж... Далее высчитал объём потребления бензина, основным критерием для меня было избегание временных заторов... В итоге я за 2 недели оптимизировал 3 маршрут ДТП ...</p>	-	+	+	+	<p>В этом примере нет ясного описания ситуации. «Полная неразбериха» - очень общее описание, «минифильм» не складывается. Какие до этого маршруты были? Были ли эти маршруты обоснованы? Пробовали ли их до этого изменять? И т.д.</p>

Как правило, оцениваемый редко ведет рассказ по принципу STAR. Поэтому понадобятся уточняющие вопросы. Как правило, хороший STAR-пример дает информацию сразу по нескольким компетенциям (и по многим индикаторам).

Вопросы к оценке компетенции «Ориентация на результат»

1. Опишите ситуацию, когда Вам не удалось достичь поставленной цели в профессиональной деятельности? В чем причины неуспеха?

2. За счет каких собственных качеств Вы. Как правило, достигаете намеченной цели?

3. Что Вас может «выбить из колеи», когда Вы работаете над реализацией цели? Пример?

4. Что может Вам помочь и ускорить работу над достижением поставленной цели в работе? В личной жизни?

5. На что Вы можете пойти при достижении личной цели?

Вопросы к оценке компетенции «Лояльность к организации»

1. Опишите идеального работодателя?

2. Как Вы относитесь к корпоративным ценностям нашей компании?

3. Как Вы будете поступать, если Ваши цели будут противоречить целям компании?

4. Что Вы привносите в нашу компанию? Что компания даёт Вам?

5. Расскажите, какие профессиональные мотивы движут Вами?

6. Что Вы будете делать, если посчитаете, что компания вас обманывает или манипулирует?

7. Как поступите, если Вам сделает предложение о работе наш конкурент на более выгодных условиях?

8. Опишите ситуации, когда Вы задумывались о смене места работы?

Вопросы к оценке компетенции «Стрессоустойчивость»

1. Что Вас может вывести из уравновешенного состояния? Приведите пример последнего Вашего стресса на работе?

2. Как Вы возвращаете себя к устойчивому состоянию? Почему именно это вам помогает?

3. Почему, на Ваш взгляд, люди курят или употребляют алкоголь, находясь в стрессовой ситуации?

4. Что Вы будете делать, если видите, что близкий Вам человек находится в эмоциональном напряжении?

5. Сегодня на оценке Вы испытывали стресс?

Вопросы к оценке компетенции «Коммуникабельность»

1. Расскажите на конкретном примере о том, как Вы готовитесь к важным встречам. Что Вы делаете для того, что бы доходчиво донести свои идеи до собеседников/клиентов?

2. Приходилось ли Вам отстаивать свои идеи перед руководством, коллегами? Как Вы это делали? Приведите пример.

3. Сталкивались ли Вы когда-либо с ситуациями недопонимания со стороны коллег, руководства. Приведите пример. В чем на ваш взгляд была причина того, что Вас недопоняли? Как Вы действовали? Чем разрешилась ситуация?

4. Кого бы Вы назвали «трудным» в общении человеком? Приведите пример (без имен). Опишите какой-нибудь случай взаимодействия с этим человеком. Что было для Вас особенно сложным? Какова была Ваша цель, цель Вашего собеседника? Как Вы поняли, что у него такие интересы? Чем все закончилось?

5. Какого рода аргументы на Ваш взгляд оказывают наибольшее воздействие на собеседника/клиента? Приведите пример ситуации, когда «аргументы не действовали»? Что вы делали? Чем завершилась ситуация.

6. В каких ситуациях общения Вы чувствуете себя неуверенно, испытываете дискомфорт?

Косвенный замер: во время интервью необходимо обратить внимание, насколько оцениваемый внимателен к Вашим вопросам. Дослушивает ли он вопросы, перебивает ли и т.д.

Вопросы к оценке компетенции «Умение работать в команде»

1. Кого Вы можете назвать своей командой? Что Вы, как член команды, делаете для того, чтобы работа команды была эффективной? Приведите пример.

2. Приведите пример того, как Вы работали над решением общей командной задачи. Как было организовано взаимодействие? Какие функции в команде Вы выполняли? Какие сложности возникали в процессе совместной

работе? Какие действия Вы предпринимали для их разрешения? Каков был результат?

3. Бывает ли так, что Ваши интересы вступают в противоречие с интересами вашей команды? Опишите такую ситуацию. Какова была Ваша цель? Как Вы действовали? Каким образом разрешилась ситуация?

4. Бывает ли так, что коллеги обращаются к Вам за помощью? Как Вы поступаете? Приведите пример. Как это отражается на Вашей собственной деятельности?

5. Что для Вас «командный дух» и что Вы предпринимаете для его поддержания и укрепления в своей команде? Расскажите на примере конкретных действий.

6. Бывало ли так, что к Вам обращались за помощью в урегулировании конфликта, спорного вопроса Ваши коллеги? Приведите пример такой ситуации. Что Вы предприняли? Чем разрешилась ситуация? За счет чего удалось найти выход, решение?

Вопросы к оценке компетенции «обучаемость и саморазвитие»

1. Расскажите, какие Ваши профессиональные качества и личностные характеристики развиты сильно? Приведите конкретные примеры? Почему у Вас развиты именно эти качества? Что для этого Вы делаете?

2. Расскажите, какие качества у Вас развиты недостаточно? Приведите конкретные примеры?

3. Что читали вы в последнее время? Почему именно эту литературу?

4. Планируете ли Вы повышать свою квалификацию? Чему именно планируете обучаться?

5. Если бы у Вас была возможность, то какое высшее образование Вы бы сейчас получили? Почему?

6. Кем себя видите через 3 года и 7 лет? Почему?

Коротко подытоживая сказанное, можно отметить, что данный вид интервью позволяет достоверно выяснить уровень подготовки кандидата по

различным направлениям, с обеспечением разностороннего подхода к его профессиональным и личным качествам.

3.3. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий

Необходимо первоначально вложиться в мероприятия, поэтому проведена оценка затрат организации на реализацию технологий (таб. 3.4).

Для использования структурированной модели компетенций сотрудников и внедрения модели оценки компетенций РК «Ренессанс-Недвижимость» больших затрат не потребуется, так как модели и методы оценки компетенций риелторов разработаны, нужно внести только изменения в документацию.

Таблица 3.4

Затраты на реализацию технологий

Мероприятия	Вид затрат	Сумма, руб.	Кол-во, год	Итого за год, руб.
Модель компетенций для сотрудников	Внесение изменений в сборник материалов риэлтерской компании «Ренессанс-Недвижимость»	3000	1 раз	3000
Внедрение модели оценки компетенций	Распечатка материалов	2000	1 раз	2000
	Надбавка экспертам за проведение оценки	5000	4 раза	20000
ИТОГО				25000

Таким образом, затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 25000 руб. в год.

Положительный эффект от предложенных технологий, который предполагается достигнуть после реализации мероприятий представлен в (таб. 3.5).

За счет разработки технологии управления персоналом на основе оценки компетенций работников мы сможем увеличить конверсию воронки продаж. С помощью новой технологии повысится качество холодных звонков и

эффективность обработки заявок с сайта. Исходя из этих показателей сократится время выхода на сделку, увеличится количество сделок, соответственно, увеличатся показатели выручки.

Таблица 3.5

Положительный эффект от предложенных технологий

Мероприятия	Эффект
Использование структурированной модели компетенций сотрудников	Повышение эффективности трудовой деятельности персонала; Лучшее понимание требований организации к работникам.
Внедрение модели компетенций	Создание единой системы требований к агентам; Выход на заданную производительность труда.
Применение показателей компетенций сотрудников РК «Ренессанс-Недвижимость»	Точная оценка компетенций по заданным показателям; Снижение времени выхода на сделку.

В этой воронке важно контролировать не только показатель конверсии, но и вход — количество лидов, результаты на выходе — количество успешных сделок, промежуточную конверсию между этапами, длину сделки — число дней, потраченных на закрытие сделки; длину каждого этапа — число дней, потраченных на промежуточные действия.

Конверсия — это самый первый показатель, который важно уметь считать и анализировать для контроля продаж. Разберем на примере, как посчитать конверсию воронки продаж:

Конверсия = Положительно закрытые сделки / (положительно закрытые сделки + отрицательно закрытые сделки) * 100%

Таблица 3.6

Конверсия продаж РК «Ренессанс-Недвижимость»

	Апрель	Май
Новые клиенты, чел.	113	315
Количество закрытых сделок	48	84
Количество неудачных сделок	15	7
Конверсия, %	76,2	92,3

В нашем примере, несмотря на разное число новых клиентов в каждом месяце, конверсия сильно возросла. А это значит, что мы добились поставленных задач.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно и целесообразно для организации работы с персоналом в риэлтерской компании «Ренессанс-Недвижимость».

Модели компетенций могут выступать в качестве «фундамента» системы управления персоналом, на котором выстраивается «дом» конкретных функциональных направлений. Сотрудник по модели компетенций четко понимает, на какую позицию он может быть нанят, каким образом должна вознаграждаться его работа (при разработанной системе стимулирования), а руководство понимает, как оценивать эффективность работы сотрудника, какое дополнительное обучение ему необходимо и т.д. Использование модели компетенций в системе стимулирования позволит объединить цели работника и организации через постоянное развитие компетенций сотрудников.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. В результате проведенного исследования было изучено понятие компетенция персонала. Компетенция (от лат. *competere* — соответствовать, подходить) — это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определённый класс профессиональных задач. Также под компетенцией понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и т. п. качествам сотрудников компании (или к какой-то группе сотрудников). В данном понимании компетенции используются при оценке персонала.

Компетенциям отводится важная роль в системе подготовки кадров, и управления персоналом. В одних компаниях модель компетенций является ключевой в работе с кадрами, в других - профили компетенций используются в качестве прикладных инструментов. Например, для оценки персонала.

Использование компетенций при оценке персонала позволяет HR-менеджерам анализировать не только результаты, достигнутые сотрудником за прошедший период, но и способы достижения таких результатов.

2. Суть компетенции состоит в том, что в результате особых процессов управления различными источниками ресурсов и активов, компания формирует товары и услуги для клиентов, которые являются источниками конкурентных преимуществ компании и призваны обеспечить создание особенно привлекательных для покупателей товаров или услуг.

3. При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы такие методы изучения оценки персонала, как биографический, тестирование, анкетирование, наблюдение, метод оценки на основе моделей компетенций, описательный метод, метод инцидентов, метод критического инцидента, метод анализа конкретных ситуаций, деловая игра, программированный контроль.

4. Для оценки компетенций персонала было проведено анкетирование работников РК «Ренессанс-Недвижимость». В ходе работы выявлены основные причины текучести кадров в данной организации – отсутствие менеджера по

работе с персоналом, недостаточное количество людей с необходимыми специфическими навыками и способностями.

5. Рассчитана общая численность персонала за год, она сократилась на 12,5%, это связано с принятием в штат менеджера по работе с персоналом. Для расчёта экономической эффективности и для анализа работы рассчитан коэффициент текучести кадров за 2018 год и 2019 год, они равны – 6% и 13% соответственно, что подтверждает достижение цели руководителей, проведение оценки работающих сотрудников, показавших плохой результат, обучить или предложить сменить направление. Затем принять на работу кадрового сотрудника и ужесточить отбор при наборе новых сотрудников.

6. Статистика исследования показала, что такая модель качества риэлторов, используемая в РК «Ренессанс-Недвижимость», не учитывает всех нюансов работы этих специалистов и не позволяет выстраивать работу с персоналом на перспективу, а лишь оценивать уже полученные результаты. Данный набор компетенций, который используется в работе РК «Ренессанс-Недвижимость», больше похож на стандартный набор качеств, а не на индивидуально сформированную модель компетенций сотрудника. Показателей оценки компетенций работников РК «Ренессанс-Недвижимость» недостаточно, так как они отражают не все требуемые сотрудникам профессиональные навыки и качества.

7. Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что используемые методы эффективны, но они не позволяют оценить все компетенции и их можно усовершенствовать. В данной компании оценкой компетенций занимается один штатный сотрудник, который владеет не всеми методами оценки компетенций и соответственно может не знать всех тонкостей.

8. В выпускной квалификационной работе была разработана система компетенций сотрудников РК «Ренессанс-Недвижимость». Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что компетенции позволяют организовать стратегическую работу с персоналом, использовать на всех этапах управления персоналом от поиска и набора персонала до его мотивации.

9. В целях эффективного использования предлагаемой модели установили критерии для определения уровня сформированности каждой из компетенций. Предложенная модель компетенций и разработанные индикаторы позволяют повысить уровень информированности сотрудников, тем самым, позволяя им определять свои векторы в данной компании.

10. Кроме того, мы проанализировали методы оценки компетенций, принятые в РК «Ренессанс-Недвижимость». Многообразие методов свидетельствует о том, что каждая модель компетенций может быть оценена качественно и принести большие результаты в использовании.

11. Дана экономическая оценка эффективности разработанных предложений. Проведение мероприятий в РК «Ренессанс-Недвижимость» в соответствии с расчетами можно считать эффективным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Антипова, О.И. Повышение интеллектуального потенциала организации за счет управления компетентностью персонала [Текст] / О.И. Антипова, С.Д. Сыротюк // Вектор науки ТГУ. – 2016. – №1 – с. 107- 112.
2. Арапова, Е.Н. Компетентностный подход в управлении системой вознаграждения персонала организации // Экономика: реалии времени. – 2014. – № 1 (1). – с. 57-65
3. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии: монография [Текст]. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – С.248;
4. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент [Текст] / Д.В. Арутюнова // Изд-во ТТИ ЮФУ. – 2017. – с. 122, с. 13.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник. (8-е изд., стер.) – М.: ИЦ Академия, 2015 – 224 с
6. Бачина Е. С. Методы оценки персонала // Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 139-144. — URL <https://moluch.ru/archive/142/39944/> (дата обращения: 08.06.2019).
7. Беликова, И.Ю. Применение компетентностного подхода при подготовке управленческих кадров малого бизнеса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2014. – № 1. – С. 79-85.
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2018. - 256с.
9. Ветошкина, Т. Роль компетенций в управлении персоналом [Текст] / Т. Ветошкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. – №3. – с. 13- 19.
10. Володина, Н. Модель компетенций – это не сложно [Текст] / Н. Володина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 6. – с. 26- 29.
11. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - № 6. - С.41 - 55.

12. Гаврилова О. Типичные ошибки в проведении оценки персонала. Как их избежать? / О. Гаврилова // Новости менеджмента. — 2018. — № 4. — С. 55-61.
13. Дагаев, А.А. Инновационные компетенции и лидерство в организации [Текст] / А.А. Дагаев // Креативная экономика. — 2015. — № 1 (1). — с. 3- 10.
14. Дмитриевская Н.А. Методологические подходы к проектированию моделей компетенций в терминах целей обучения // Труд и социальные отношения. — 2017. - № 12.— С. 59-64.
15. Докшанин, С.А. Актуальные проблемы и перспективы развития компетентностно-ориентированного обучения: зарубежный опыт [Текст] / С.А. Докшанин // Вектор науки ТГУ. — 2017. — №3(10). — 144- 147.
16. Дремина М.А. Анализ причин низкой эффективности систем менеджмента качества предприятий РФ / М.А. Дремина, В.А. Копнов, А.А. Станкин // Наука и бизнес: пути развития. — 2015. - №4. — С. 78-83
17. Друговейко Н. «Руководство по компетенциям», М. 2016
18. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. — 6-е изд., доп. и перераб. — Нижний Новгород: НИМБ, 2017. — 720 с.
19. Журавлев П.В. Организационно-экономический механизм управления профессиональной компетентностью персонала предпринимательской организации / П. В. Журавлев, С. В. Месхи [Текст]. //Пятые Найденовские чтения: сб. науч. ст. препод., асп. и студ. науч.-практ. конф. "Развитие предпринимательства в торговле и услугах: проблемы и перспективы" : в 2 ч. / Моск. акад. предпринимательства при Правительстве Москвы; Ред. Ю. В. Рагулина. — М. : Научная библиотека, 2015. - Ч. 1 : Научные статьи преподавателей. — 2015. — С. 328-329;
20. Зеер Э. Психология профессий. М., 2016
21. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015
22. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. — М.: Альпина паблишер, 2014. — 160 с.

23. К.Э. Завалишин /Управление человеческими ресурсами. Конспект лекций . - М.: Ритмик, 2014. – 105 с.;
24. Кибанов А.Я. Концепция компетентного подхода в управление персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коловалова, О.Л. Чуланова. – М.; Изд- во ИНФРА-М, 2015. – 156 с.
25. Клочков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2018. -160 с.
26. Корякина Ю. Проведение аттестации рабочих мест по условиям труда (Начало) // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2016. - № 9. - С.53 - 58.
27. Котова Л.М. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2014. – № 12. – С. 39-44.
28. Крылов И. Компетенции в работе консультанта по недвижимости. 2017 год.
29. Ксенофонтова, Х. З. Стратегически-компетентный подход развития компетенций управленческого персонала [Электронный ресурс]. – URL: <http://sovman.ru/all-numbers/archive-2013/january2013/item/140-01-25-13.html> (дата обращения: 16.05.2019).
30. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и наем персонала: технологии тестирования и оценки. - М.: Вершина, 2015. - 220 с.
31. Мак Клеланд Д. "Компетенции на работе" М, Эксмо, 2017
32. Максвелл В. "Компетенции персонала организации", М. Олма, 2016
33. Митрофанова Е.А. Компетентный подход в управлении персоналом. – М.: Проспект, 2015. – 279 с.
34. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентный подход в управлении персоналом: учебнопрактическое пособие / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. – М.: Проспект, 2018. – 72 с.
35. Модель профессиональных компетенций сотрудников как инструмент работы с персоналом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.smartedu.com/>

stati-kompetentsii/model-professionalnyh-kompetentsiysotrudnikov-kak-instrument-raboty-s-personalom.html (дата обращения: 18.05.2019).

36. Николенко Н.Д. Природа компетенций менеджмента // Современные страховые технологии. – 2016. – № 4. - С.85-88.

37. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2017. – 672 с.

38. Официальный сайт журнала «Кадры предприятия»/Т.С. Киселева//Эмоциональный интеллект как ресурс в управлении персоналом. [Электронный ресурс]. – URL: <http://karp.ru> (дата обращения: 22.05.2019);

39. Оценка сотрудников на основе профиля компетентности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-ocenitkompetentnost-sotrudnika?page=4> (дата обращения 15.05.2019 г.)

40. Пахлова И. В. Оценка компетенций работников организации как основа формирования системы развития персонала [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2016 г.). — СПб.: Заневская площадь, 2014. — С. 200-205.

41. Первин Л. А. Джон О. П., «Психология личности, теория и практика», Москва, Аспект-Пресс, 2017

42. Скурихина, Т.Г. Компетенция и компетентность в системе показателей качества человеческих ресурсов организации [Текст] / Т.Г. Скурихина, П.Ю. Видмер // Труды XIII МНПК «Управление организацией: Диагностика, стратегия, эффективность». – СПб.: Изд-во Политехн. унта, 2015. – с.732-736.

43. Спенсер Л. М. "Компетенции. Модели максимальной эффективности работы". «НІРРО», перевод и издание на русском языке, 2018

44. Спенсер, Л.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. Пер. с англ. [Текст] / Лайм М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – М.: НІРРО, 2015. – 384 с.

45. Уиддет, С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. [Текст] / Стив Уиддет, Сара Холлифорд. – М.: Изд-во «Гиппо», 2017. – 228 с.
46. Уотлинг Б. Контрольные вопросы для проведения оценки деятельности персонала. Как добиться результатов, к которым стремитесь вы и ваша команда. - М.: Баланс-Клуб, 2017. - 204 с.
47. Филина Ф.Н. Все сложные кадровые вопросы. – М.: РОСБУХ, 2016. – 155 с.
48. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Ван Нимберг Х. "Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация", СПб, Азбука, 2017
49. Хуторской, А.В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций [Электронный ресурс] / А.В. Хуторской // Интернетжурнал «Эйдос». – 2014. – 12 декабря. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2014/1212.htm> (дата обращения: 02.06.2019 г.)
50. Чемяков Д.С. Диагностика компетенций в системе персонала // Кадровик.ру. – 2014. - № 4. - 67-70.
51. Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Интернет-журнал Науковедение. – 2018. – №5 (18). – с. 1- 8.
52. Шевченко Т.В. Нестандартные методы оценки персонала. — М.: Ай Пи Эр Медиа, 2015.
53. Шеметова, Н. К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. – 2015. – № 1 (1). – С. 13-17.
54. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. - М.: Экономическая школа, 2014. - 160 с.
55. Ющин В.П. Аттестация персонала: что и как? // Отдел кадров коммерческой организации. - 2018. - № 11. - С.23- 31.

ГЛОССАРИЙ

HR-менеджер - это современное название сотрудника отдела персонала, который занимается подбором и развитием работников.

Бизнес-технолог - специалист, использующий методы бизнес-анализа для исследования потребностей деятельности организаций с целью определения проблем бизнеса и предложения их решения.

Жилищный сертификат - является именным свидетельством, удостоверяющим право гражданина на получение за счет средств федерального бюджета жилищной субсидии для приобретения жилого помещения на территории Российской Федерации.

Индикаторы поведения - это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

Ипотека - одна из форм залога, при которой закладываемое недвижимое имущество остаётся во владении и пользовании должника, а кредитор, в случае невыполнения должником своего обязательства, приобретает право получить удовлетворение за счёт реализации данного имущества.

Кадровым служба - совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия, призванных управлять персоналом предприятия.

Кластер - объединение нескольких однородных элементов, которое может рассматриваться как самостоятельная единица, обладающая определёнными свойствами.

Компетентностный подход - это совокупность общих принципов определения целей образования, отбора содержания образования, организации образовательного процесса и оценки образовательных результатов. ... основным непосредственным результатом образовательной деятельности является формирование ключевых компетентностей.

Компетенция - единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью.

Корпоративная культура - совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Коэффициент оборота по выбытию - это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Коэффициент текучести - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Лид - потенциальный клиент, тем или иным образом отреагировавший на маркетинговую коммуникацию.

Материальное стимулирование - это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Методология - учение о научном методе вообще или о методах отдельных наук.

Моральное стимулирование - это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Производительность труда — это первично количественный показатель, характеризующий результативность труда.

Рассрочка - способ оплаты товаров или услуг, при котором платёж производится не в полной сумме их стоимости, а по частям. Рассрочка наиболее распространена при продаже розничных товаров в кредит.

Ротация - последовательное, постепенное перемещение, замена элементов какой-либо структуры.

Сегмент - часть чего-либо.

Собеседование - встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу.

Среднесписочная численность - это величина, которую требуется определять для целей налогообложения и статистического учета.

Стратегия организации - по существу - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Тенденция - сравнительно устойчивое направление развития определенного явления.

Технология управления персоналом - совокупность приемов способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности.

Эффективность труда - это степень объема продукта труда (продукции, оборота, услуг) с учетом качества труда на единицу трудовых затрат.

Приложение 1

Анкета соискателя при приеме на работу в РК «Ренессанс-Недвижимость»

1. Должность, на которую вы претендуете: _____

2. Общие сведения:

• Фамилия, _____ имя, _____ отчество _____

• Дата _____ и _____ место _____ рождения _____

• Адрес _____ по _____ прописке _____

• Адрес фактический _____

• Семейное _____ положение _____

Состав семьи _____

3. Образование:

Образование, когда и какие учебные заведения окончили:

Дата поступления	Дата окончания	Название учебного заведения	Факультет	Специальность	Квалификация

Дополнительное

образование: _____

4. Трудовой опыт (перечислить три последних места работы в обратном порядке)

Организация _____ Период работы _____

Должность _____ ФИО руководителя _____

Организация _____ Период работы _____

Должность _____ ФИО руководителя _____

Организация _____ Период работы _____

Должность _____ ФИО руководителя _____

5. Навыки работы на компьютере (нужное подчеркнуть): Нет / Знание основ / Пользователь / Программирование

Компьютерные программы, которыми Вы владеете: _____

6. Наличие водительских прав (перечислить категории) _____

Наличие автомобиля (нужное подчеркнуть): Имеется / Нет

7. По каким мотивам (причинам) Вы оставили (или решили оставить) последнее место работы:

Почему Вы обратились именно в нашу фирму: _____

Чем Вас привлекает предложенная вакансия: _____

Ваш средний месячный доход на последнем месте работы: _____

Что полезного и нужного Вы могли бы предложить Компании? _____

Преимущества Вашей кандидатуры: _____

Ваши увлечения вне работы (хобби) _____

—
Что бы Вы хотели добавить о себе: _____

6. Желаемая зарплата _____

7. Когда готовы приступить к работе _____

8. **Отрицательные черты** **вашего**
характера _____

9. **Положительные черты** **вашего** **характера** _____

10. **Вредные привычки** _____

Против проверки сообщенных мною сведений не возражаю.

Дата заполнения анкеты _____

Подпись _____

Контактный телефон _____

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 81,72 %.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 55 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2019 г.

(подпись)

Чулкова А.А.

(Ф.И.О.)