

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса (на примере ООО «Дизайн Холл»)»

Студент

Е.Е. Чикина

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« » _____ 20__ г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Е.Е. Чикина.

Тема работы: «Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса (на примере ООО «Дизайн Холл»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярдова.

Цель исследования – разработка мероприятий по оценке персонала ООО «Дизайн Холл».

Объект исследования - ООО «Дизайн Холл», основным видом деятельности которого является предоставление услуг грузового автотранспорта.

Предмет исследования – процесс оценки персонала ООО «Дизайн Холл».

Методы исследования: методы сравнительного анализа и синтеза, моделирование, статистическая обработка данных, прогнозирование и т.д.

Краткие выводы по работе. Значительные изменения всех сфер общественной жизни, вызванные процессом глобализации, обуславливают необходимость повышения требований к персоналу как одному из ключевых ресурсов современной организации. Определить уровень квалификации работников, их потенциал и способность к эффективному решению профессиональных задач возможно посредством реализации процесса оценки, направленного на установление соответствия личностных качеств, опыта и навыков сотрудников установленным требованиям.

Практическая значимость работы заключена в возможности внедрения предлагаемых мероприятий в деятельность по оценке персонала ООО «Дизайн Холл» и использованием отдельных её положений (п.п. 2.2 и 3.1) специалистами компании в практической деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 54 страницы машинописного текста, в том

числе таблиц – 10, рисунков – 21.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 5 |
| 1 Теоретические основы оценки персонала в организации малого бизнеса | 8 |
| 1.1 Сущность и содержание оценки персонала..... | 8 |
| 1.2 Методы оценки персонала в организациях малого бизнеса | 16 |
| 2 Анализ процесса оценки персонала в ООО «Дизайн Холл» | 22 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Дизайн Холл» .. | 22 |
| 2.2 Анализ процесса оценки персонала в организации..... | 31 |
| 3 Разработка мероприятий по оценке персонала ООО «Дизайн Холл»..... | 40 |
| 3.1 Мероприятия по оценке персонала ООО «Дизайн Холл» | 40 |
| 3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий | 47 |
| Заключение | 51 |
| Список используемой литературы | 55 |
| Приложение | 58 |

Введение

Значительные изменения всех сфер общественной жизни, радикальные преобразования в экономике, высокая динамика темпов модернизации оборудования и обновления технологий производства, вызванные процессом глобализации, обуславливают необходимость повышения требований к персоналу как одному из ключевых ресурсов современной организации. Определить уровень квалификации работников, их потенциал и способность к эффективному решению профессиональных задач возможно посредством реализации процесса оценки, направленного на установление соответствия личностных качеств, опыта и навыков сотрудников требованиям, предъявляемым к занимаемым ими должностям.

Достаточно значимым вопросом удовлетворения кадровых потребностей в соответствии с предъявляемыми к должностям требованиями, а, следовательно, и качество осуществляемой оценки персонала, безусловно, является для предприятий малого бизнеса, характеризующихся численностью работников до 100 человек, однако при этом выполняющими комплекс общих функций, присущих субъекту предпринимательской деятельности. При этом именно малое предпринимательство, как показывает опыт развитых стран, оказывает значительное влияние на экономический рост, показатели ускорения научно-технического прогресса, степень удовлетворения рыночного спроса и представляет собой наиболее массовую, динамичную и гибкую форму осуществления предпринимательской деятельности.

Вопросам сущности и содержания оценки персонала посвящены работы Е.А. Борисовой, А.Ф. Денисова, А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофановой, В.Е. Хруцкого и др. Методические основы исследуемого процесса рассмотрены А.Я. Анцуповым, М.Ф. Мизинцевой, А.Р. Сардарян, О.Г. Мотовилиным и т.д. К числу зарубежных исследователей, занимающихся вопросом оценки персонала организаций, относятся Б. Сивана, Ф. Дейла и др.

Однако на сегодняшний день имеют место расхождения в подходах различных исследователей к определению понятия «оценка персонала», специфике методов ее проведения в организациях малого бизнеса, что обуславливает актуальность выбрано темы бакалаврской работы.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по оценке персонала в ООО «Дизайн Холл».

Достижение обозначенной цели обосновывает необходимость решения в рамках данной работы ряда задач:

- определить сущность и содержание оценки персонала;
- охарактеризовать методы оценки персонала в организациях малого бизнеса;
- представить организационно-экономическую характеристику ООО «Дизайн Холл»;
- проанализировать организацию оценки персонала в организации;
- разработать мероприятия по оценке персонала в ООО «Дизайн Холл».

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Дизайн Холл», основным видом деятельности которого является предоставление услуг грузового автотранспорта.

Предмет исследования – процесс оценки персонала ООО «Дизайн Холл».

Для написания бакалаврской работы, обеспечения логики изложения материала, формирования обоснованных выводов были применены методы сравнительного анализа и синтеза, моделирование, статистическая обработка данных, прогнозирование и т.д.

Теоретическую основу бакалаврской работы составили труды российских и зарубежных авторов, посвященные вопросам определения сущности и содержания процесса оценки персонала, специфике методов ее проведения в организациях малого бизнеса.

Информационная база представлена статистической и бухгалтерской отчетностью ООО «Дизайн Холл» за 2015-2017 гг.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности использования отдельных её положений (п.п. 2.2 и 3.1) в практической деятельности по оценке персонала ООО «Дизайн Холл».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 54 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 21.

1 Теоретические основы оценки персонала в организации малого бизнеса

1.1 Сущность и содержание оценки персонала

На сегодняшний день в большинстве высокоразвитых стран персонал определяется как одно из конкурентных преимуществ во многих отраслях производства, что придает особую актуальность вопросу совершенствования профессиональных и личностных характеристик работников в условиях возрастающих требований к качеству выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. К числу инструментов эффективного управления важнейшим ресурсом современных организаций - персоналом в целом и потенциалом работников в частности - относится проведение его оценки, необходимой как на этапе отбора кадров, так и на протяжении их трудовой деятельности. Так, оценка персонала организации зачастую рассматривается как связующее звено между всеми элементами соответствующей системы управления (Рисунок 1) [15].

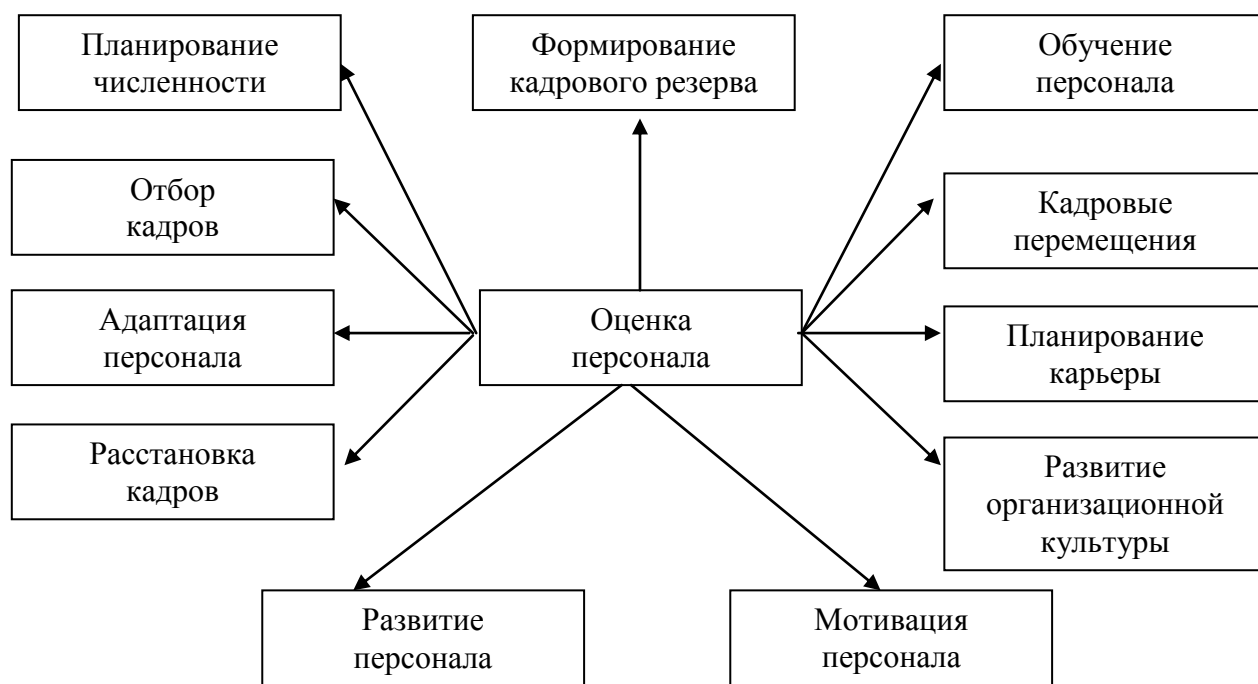


Рисунок 1 – Связь оценки персонала с элементами системы управления персоналом организации

Однако, при высокой значимости данного процесса для системы управления персоналом современных организаций, востребованности его как одного из товаров рынка услуг, наличии определенного комплекса знаний в соответствующей области науки, все же остается значительный спектр вопросов по проблеме оценки персонала, характеризующихся наличием противоречий, недостаточной глубиной исследования и требующих обобщения и систематизации. Например, анализ литературных источников, посвященных управлению человеческими ресурсами, показал, что имеется несколько подходов к определению сущности оценки персонала, содержанию данного процесса и его специфике (Рисунок 2) [5, 6, 11, 12, 21].

| | |
|--|---|
| Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш | •запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности |
| Е. А. Борисова | •процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью формирования информационной базы для принятия управленческих решений |
| П. В. Журавлев, С. А. Карташев, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов | •оценка потенциала работника и его индивидуального вклада в деятельность организации |
| А.Я. Кибанов | •процесс установления соответствия качественных характеристик работника(способностей, мотивации и свойств) требованиям занимаемой им должности |
| А. Бине, Г. Россолимо, Э. Крепелин и др. | •процедура, основанная на психологических методиках изучения индивидуальных качеств работника |
| В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев | •система регулярной оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы в соответствии с целями и задачами деятельности, соответствующими занимаемой им должности |

Рисунок 2 – Подходы к трактовке понятия «оценка персонала»

Обобщив подходы к определению исследуемого понятия, представленные на рисунке 2, возможно заключить, что оценка персонала представляет собой сбор и систематизацию данных о личностных и

профессиональных качествах работников и полученных ими результатов трудовой деятельности в установленном периоде (месяце, квартале, году) с целью формирования информационной основы принятия управленческих решений в кадровом менеджменте.

На основании приведенного определения, с точки зрения системного подхода, оценку персонала можно представить, как систему, включающую следующие элементы (Рисунок 3) [9].



Рисунок 3 – Элементы системы оценки персонала организации

Основным назначением оценки персонала является регулярное и своевременное обеспечение управляющих субъектов объективной и достоверной информацией о текущем положении и тенденциях изменений профессиональных компетенций каждого из работников и совокупного кадрового потенциала организации, в связи с чем, А.Я. Кибанов выделяет основные функции процесса оценки персонала организации (Рисунок 4) [13].



Рисунок 4 – Комплекс функций оценки персонала

Определение сущности и функций оценки персонала организации дает возможность формулирования основных целей и требующих решения для их достижения задач (Рисунок 5) [15].

На рисунке 5 приведены общие цели и задачи оценки кадров организации, при этом данный процесс, как отмечают М.Ф. Мизинцева и А.Р. Сардарян, характеризуется высоким уровнем индивидуализации как по отношению к объектам оценки, так и субъектам, и, как правило, общая цель его проведения конкретизируется подцелями, формируемыми в соответствии с личностью оцениваемого работниками, а также элемента системы управления персоналом (планирование, отбор, адаптация, стимулирование, развитие, перемещения, высвобождение персонала, сплочение коллектива).

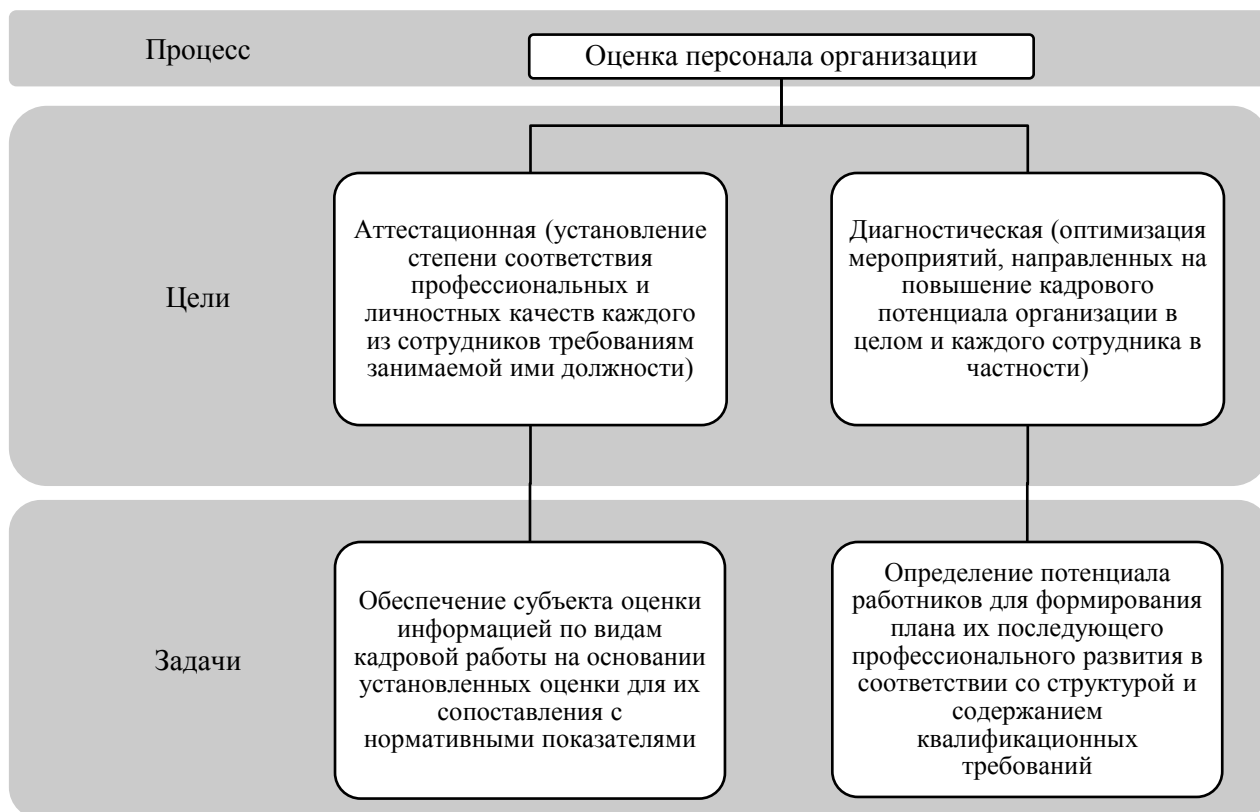


Рисунок 5 – Основные цели и задачи деловой оценки персонала

Обеспечить достоверные результаты при проведении оценки персонала представляется возможным в случае объективного определения комплекса критериев – показателей, характеризующих необходимое значение оцениваемой характеристики работника по установленной шкале (системе оценок), относительно которого устанавливается уровень соответствия результатов профессиональной деятельности подлежащих оценке сотрудников организации комплексу предъявляемых требований. На практике принято выделять четыре группы критериев, применяемых при проведении процесса оценки персонала (Рисунок 6) [21].

Среди приведенных на рисунке 6 общепринятых критериев оценки персонала имеются как критерии, отличающиеся возможностью количественного измерения, так и критерии, не подлежащие ему. В связи с чем совокупность критериев оценки персонала целесообразно классифицировать не только по природе возникновения оцениваемых

свойств, но и по характеристике параметров оценки (качество или количество):

– прямые (как правило, подлежат количественному измерению, что обуславливает возможность оперативного установления их значения; нормативный уровень фиксируется предварительно, перед процессом оценки для последующего определения соответствия ему достигнутых работников результатов: количество произведенной продукции, квалификационный уровень и т.д.);

– косвенные (отражают факторы, не оказывающие прямого влияния на степень достижения поставленных перед сотрудником целей; зачастую не подлежат количественному измерению: стрессоустойчивость, лидерские способности, коммуникабельность и др.) [17].

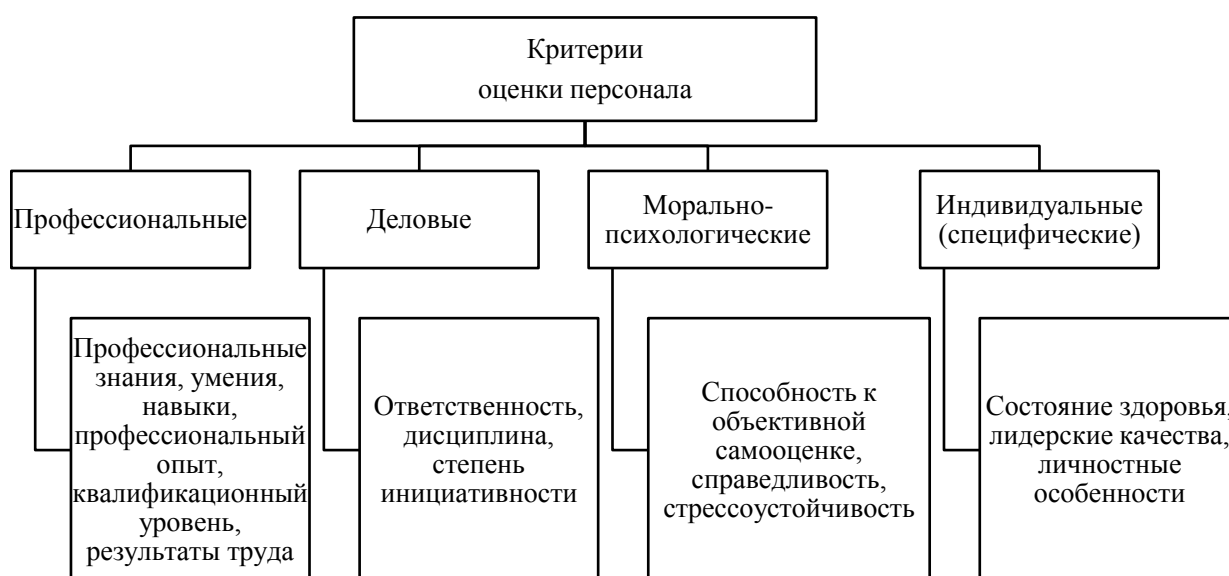


Рисунок 6 – Совокупность критериев оценки персонала

Необходимо учитывать, что проведение процесса оценки персонала, независимо от применяемой совокупности критериев, следует осуществлять в соответствии с комплексом определенных принципов:

- объективность и прозрачность (независимость от факторов внешнего окружения субъекта оценки и его личного мнения и предпочтений);
- диагностичность и надежность (минимизация вероятности реализации риска влияния на результаты оценки какого-либо случайного фактора и взаимосвязь с должностными обязанностями);
- достоверность и валидность (наличие факторов, подтверждающих установленный уровень профессионализма и личностных характеристик подлежащих оценке работников, максимальный охват показателей, способствующих проведению наиболее детальной оценки персонала и формированию соответствующего результата процесса);
- прогностичность (обеспечение возможности перспективного планирования результатов деятельности оцениваемых работников на основании полученной оценки персонала в текущем периоде);
- системность и комплексность (оценивание результатов деятельности, непосредственно работников и характера связей между ними как отдельных элементов организации как системы с последующим анализом совокупного ее потенциала) [19].

Изложенное выше позволяет сформировать общую модель процесса оценки персонала организации (Приложение А).

Приведенная модель, однако, может обеспечить лишь общее представление об исследуемом процессе, для отражения его специфических особенностей, по мнению М.В. Полевой, целесообразно проанализировать каждый из этапов оценки персонала:

1. Выявление потребностей в проведении оценки персонала, на основании которых осуществляется формирование конкретных целей планируемого к реализации процесса, которые, как указывалось ранее, могут быть диагностическими или аттестационными, а также конкретизированными в соответствии с личностью оцениваемого работника, а также элемента системы управления персоналом

(планирование, отбор, адаптация, стимулирование, развитие, перемещения, высвобождение персонала, сплочение коллектива).

2. Определение подлежащих оценке объектов – отдельных работников, определенного подразделения или персонала организации в целом.

3. Систематизация совокупности критериев оценивающих процедур на основании результатов предварительного анализа информационных источников, содержащих сведения о работниках, соответствующие установленным целям и задачам оценки (личные дела сотрудников, результаты предшествующих оценок, сведения о результатах труда за отчетный период и т. д.) [20].

4. Выбор и обоснование методических подходов и инструментов для проведения оценки персонала, наиболее оптимальных по критериям соответствия целям и задачам оценивающих процедур, затрат различных видов ресурсов, степени объективности и доступности, с учетом специфических особенностей комплекса требований, предъявляемых к конкретной должности и т. д.).

5. Стандартизация процедур оценки, установление нормативных показателей, регламентация процесса оценки персонала посредством создания соответствующей нормативной базы.

6. Создание группы экспертов из числа сотрудников разных иерархических уровней организационной структуры предприятий и, при необходимости, организация их обучения.

7. Доведение до сведения оцениваемых работников о проведении оценки, обосновании ее целесообразности и последствий.

8. Непосредственно оценка персонала на основании собранной информации посредством анкетирования, тестовых, тренинговых и иных мероприятий, запланированных программой оценки.

9. Установление результатов оценки персонала на основании анализа полученных данных с целью разработки обоснованных,

рациональных управленческих решений в сфере кадрового менеджмента (корректировка индивидуальных и коллективных перспективных направлений развития; обоснование изменения уровня оплаты труда; выявление резервов повышения эффективности труда как отдельных работников, так и персонала организации в целом, и т. д.).

10. Обеспечение регулярного мониторинга системы оценки персонала.

11. Разработка плана и организация практической реализации корректирующих мероприятий по оптимизации и совершенствованию процесса оценки персонала [16].

Таким образом, каждый из приведенных этапов оценки персонала организации характеризуется определенными специфическими особенностями, что обосновывает необходимость привлечения к данному процессу высококвалифицированных специалистов в области кадрового менеджмента, при этом значимость последствий принимаемых по результатам проводимой оценки управленческих решений обуславливает ее существенное влияние на общие результаты функционирования организации.

1.2 Методы оценки персонала в организациях малого бизнеса

Значимость сектора малого предпринимательства является общепризнанной в мировом экономическом пространстве. Малые предприятия, основным отличием которых является численность персонала до 100 человек и сумма годового дохода, не превышающая 800 млн. руб., участвуют в создании рабочих мест, обеспечивая существенную долю населения доходами и в значительной мере оказывая влияние на характер социально-экономического положения государства в целом (более 20% в ВВП РФ составляют результаты деятельности предприятий малого и среднего предпринимательства) [14, 25]. Однако, согласно официальным статистическим данным, за период 2014-2018 гг. в РФ совокупное число

предприятий малого и среднего предпринимательства, прекративших свою деятельность, составило около 30% [8].

Среди факторов, ограничивающих развитие сферы малого бизнеса в РФ, Быковская Ю.В., Иванова Л.Н., Саfoxина Е.А. и многие другие исследователи, наряду с высоким уровнем налогообложения и процентными ставками кредитования, административными барьерами и высокой конкуренцией, выделяют существенный недостаток квалифицированных кадров, что обосновывает особую актуальность вопроса проведения оценки персонала в соответствующих организациях [7].

Изложенное выше обуславливает целесообразность применения в процессе оценки персонала организаций малого бизнеса методов, учитывающих специфику и масштабы их деятельности, а также конкретную исполняемую функцию кадровой работы (отбор и найм персонала; управление заработной платой работников - мотивация и стимулирование; координация трудовой деятельности т. д.).

Так, к примеру, широкое применение в компаниях указанного сектора экономики на стадии отбора и найма персонала получил метод интервью – индивидуального собеседования, проводимого по предварительно разработанному плану. Цель интервью заключается в выявлении степени соответствия личностных и профессиональных характеристик претендента на вакантную должность предъявляемым к ней требованиям, организационной структуре компании, специфических особенностей ее деятельности [4].

Совокупность методов, направленных на координацию текущей трудовой деятельности работников и наиболее часто применяемых в практической деятельности малых предприятий, зачастую включает:

- наблюдение за оцениваемым работником в условиях формальной (на рабочем месте) и неформальной обстановки (отдых, быт) с фиксированием результатов посредством моментальных наблюдений или фотографии рабочего дня;

– бизнес-кейсы – ситуационные задачи, основанные на детальном описании реальной производственной проблемы, которую необходимо решить оцениваемому работнику; как правило, подобные методы оценки направлены на определение способности сотрудника к нестандартному мышлению в решении типовых профессиональных задач;

– «360 градусов» - метод, основанный на результатах опроса сотрудников подразделения, руководящего состава, получения отзывов от подчиненных, клиентов, направленный на формирование наиболее полной оценки работника и минимизацию действия субъективного фактора;

– Assessment Center – комплексный метод оценки работников, основанный на анализе и результатах их поведения в различных смоделированных ситуациях и решающих задачи: выявление перспективных и отличающихся потенциалом развития специалистов, осуществление рациональной расстановки кадров в организации, определение уровня компетентности работников, формирование кадрового резерва, разработка и т. д. [18].

Таким образом, в практической деятельности по оценке персонала малых предприятий, как правило, преобладают методы с высокой степенью индивидуализации, обеспечивающие максимально детальную характеристику оцениваемого работника или группы сотрудников организации с целью формирования их объективной оценки, в связи с чем наиболее приемлемым и распространенным инструментом в данной сфере, как показывает практика, считается аттестация персонала.

Аттестация персонала – это процедура по установлению соответствия уровня компетентности работника совокупности требований, предъявляемых к занимаемой им должности, порядок которой четко регламентирован нормативными актами в сфере трудового законодательства на уровне государства и дополняется локальными актами предприятий с учетом специфики их деятельности [1, 10].

Комплекс ключевых задач, решаемых в рамках аттестационных мероприятий персонала, приведен на рисунке 7 [23].

Так, проведение аттестации персонала способствует обоснованию перемещений работников, усилению их мотивации и стимулирования, определению приоритетных направлений развития и т.д. Однако не эффективное проведение аттестационных мероприятий может быть обеспечено исключительно при соблюдении ряда принципов: процедура должна быть гласной, демократичной, объективной и результативной.



Рисунок 7 – Комплекс задач, решаемых в процессе аттестации персонала

На основании изложенного выше целесообразно обозначить основные признаки аттестации персонала как одного из методов его оценки: закрепление в нормах трудового законодательства, четкое определение субъектов оценки, строго регламентированный порядок проведения и последствий, периодичность. Безусловным преимуществом рассматриваемого метода оценки персонала является существенная совокупность его положительных эффектов (Рисунок 8) [24].

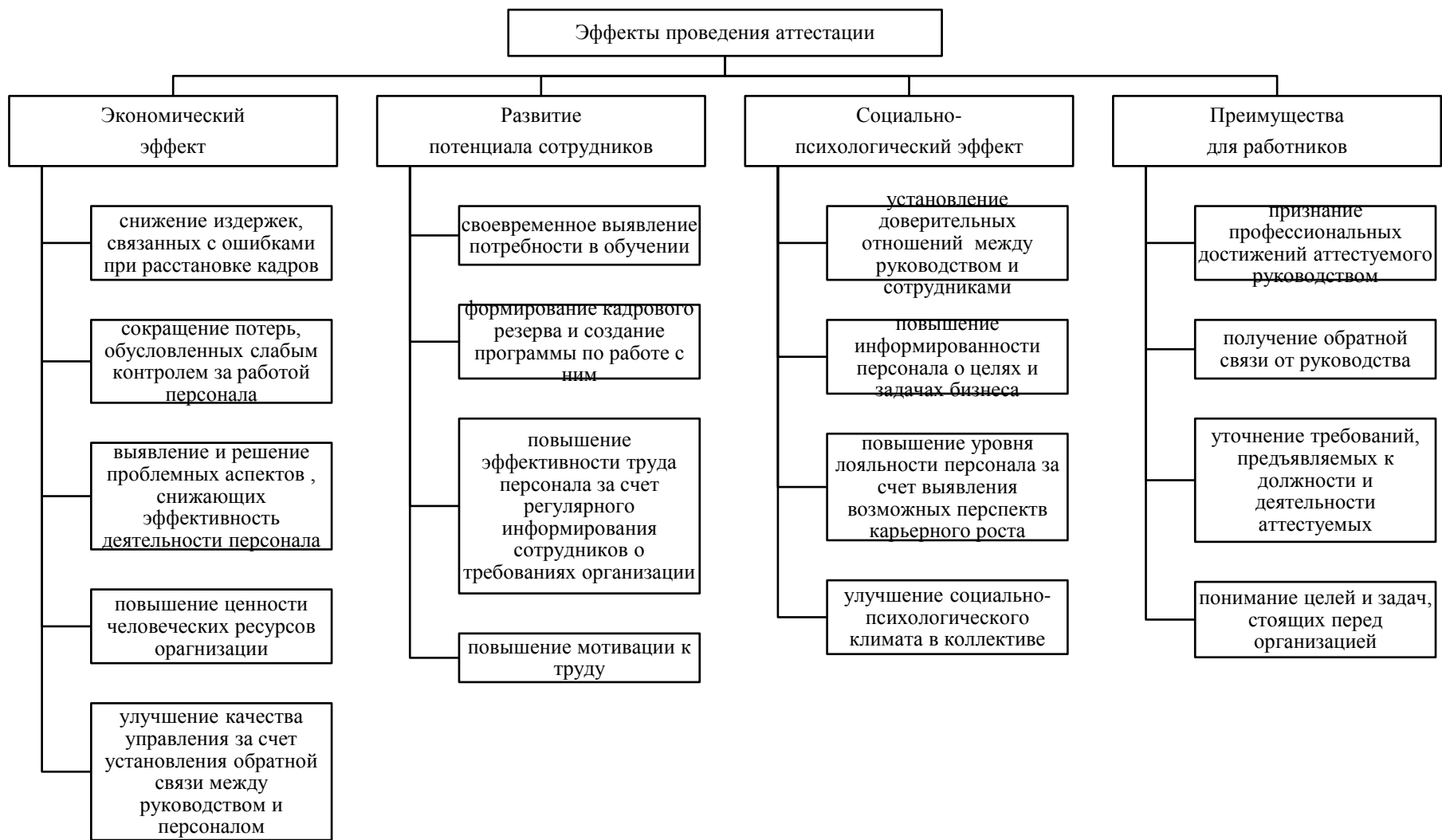


Рисунок 8 – Эффекты проведения аттестации персонала

Согласно приведенным на рисунке 8 данным, позитивные результаты, получаемые при эффективно организованном проведении аттестации персонала, заключены в совершенствовании экономического и социально-психологического аспектов процесса управления персоналом организации в целом, развитии потенциала работников, повышении их мотивации к труду [3].

Наряду с перечисленными наиболее часто применяемыми способами существует множество инструментов, которые могут быть использованы как самостоятельно, так и в составе комплексных методик и систем оценки персонала организаций малого бизнеса. Однако, как показывает практика, специалистам кадровых служб при выборе одного из них необходимо учитывать текущее состояние организации кадровой работы на предприятии, специфику направлений его деятельности, а также ресурсные возможности и уровень компетентности субъектов оценки.

Таким образом, в рамках первого раздела бакалаврской работы определена сущность процесса оценки персонала организации (сбор и систематизацию данных о личностных и профессиональных качествах работников и полученных ими результатов трудовой деятельности в установленном периоде (месяце, квартале, году) с целью формирования информационной основы принятия управленческих решений в кадровом менеджменте) и содержание его основных этапов, а также приведена характеристика наиболее часто применяемых на практике методов оценки персонала организаций малого бизнеса.

2 Анализ процесса оценки персонала в ООО «Дизайн Холл»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Дизайн Холл»

Объект исследования в рамках данной бакалаврской работы представлен Обществом с ограниченной ответственностью «Дизайн Холл» (сокращенное наименование - ООО «Дизайн Холл») – функционирующей в течение около 10 лет на рынке Самарской области компанией, специализирующейся на деятельности грузового автотранспорта.

ООО «Дизайн Холл» образовано 2 апреля 2010 года и расположено по адресу: 446026, Самарская область, город Сызрань, Некрасовский переулок, д. 47.

Основным видом деятельности ООО «Дизайн Холл» является предоставление услуг грузового автотранспорта, к числу дополнительных относится:

- строительные работы по реконструкции и возведению жилых и нежилых зданий;
- строительство автомобильных дорог и автомагистралей;
- продажа легковых автомобилей;
- продажа грузовых автомобилей малой грузоподъемности;
- розничные продажи автомобильных узлов, деталей, принадлежностей;
- оптовые продажи лесоматериалов, строительных материалов и санитарно-технического оборудования;
- аренда и лизинг легкового и грузового транспорта, строительных машин и оборудования.

ООО «Дизайн Холл», являясь юридическим лицом, обладает всеми его признаками: наличие собственного обособленного имущества, учитываемого на самостоятельном балансе; приобретение и осуществление имущественных

и неимущественных личных прав от собственного имени, участие в судопроизводстве в качестве истца и ответчика. Отличительным признаком компании является также круглая печать с полным фирменным русскоязычным наименованием и юридическим адресом месторасположения предприятия.

Эффективность деятельности современной компании в условиях ужесточения конкурентной борьбы, которой в особенности на сегодняшний день характеризуется рынок услуг, находится в существенной зависимости от уровня квалификации и компетентности ее специалистов, оптимальности структуры управления и ее рациональности в соответствии со спецификой функционирования. В связи с чем целесообразно проанализировать тип организационной структуры ООО «Дизайн Холл» (Рисунок 9).



Рисунок 9 – Организационная структура ООО «Дизайн Холл»

Высшим органом управления общества является общее собрание участников, в компетенцию которого входит решение вопросов, связанных со стратегией развития предприятия, исполнительным органом – генеральный директор, который возглавляет компанию и осуществляет общее руководство ее деятельностью.

К числу руководителей функциональных подразделений относятся начальник транспортного цеха и коммерческий директор.

Начальник транспортного цеха несет ответственность за организацию технически верной эксплуатации, обслуживания и ремонта автотранспорта, обеспечение сохранности техники и ее комплектности, бесперебойное снабжение необходимыми запасными частями, осуществляет распределение автотранспорта по маршрутам и контроль за его использованием. Основными работниками транспортного цеха являются водители грузового автотранспорта и механики.

В обязанности коммерческого директора входит координация деятельности менеджера по снабжению и менеджера по продажам.

Менеджер по работе с персоналом осуществляет функции по подбору, отбору, найму персонала, ведение соответствующего документационного обеспечения.

Бухгалтер осуществляет ведение бухгалтерского учета в соответствии с установленными законодательством требованиями, налогового учета, контролирует проводимые по расчетным счетам предприятия операциям, рассчитывает заработную плату персонала, формирует отчетную документацию по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Дизайн Холл».

Организационная структура ООО «Дизайн Холл» относится к типу линейно-функциональных, отличается наличием линейных связей в иерархии уровней управления в комплексе с подразделением деятельности по функциональным направлениям. Преимущества данного типа организационной структуры заключены в качестве выполняемых работ за счет специализации при разделении трудовых обязанностей, исключении риска дублирования функций, повышении эффективности координации функциональных областей в совокупности с соблюдением принципа единоначалия.

Проанализируем динамику основных организационно-экономических показателей деятельности компании (Таблица 1).

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Дизайн Холл» за 2015-2017 г.г.

| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Изменение | | | |
|--|---------|---------|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | | 2016 – 2015 г.г. | | 2017 – 2016 г.г. | |
| | | | | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| 1. Выручка, тыс.руб. | 24939 | 27178 | 30388 | 2239 | 108,98 | 3210 | 111,81 |
| 2. Себестоимость продаж, тыс. руб. | 18826 | 21825 | 22063 | 2999 | 115,93 | 238 | 101,09 |
| 3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб. | 6113 | 5353 | 8325 | -760 | 87,57 | 2972 | 155,52 |
| 4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 6113 | 5353 | 8325 | -760 | 87,57 | 2972 | 155,52 |
| 5. Чистая прибыль, тыс. руб. | 2499 | 3050 | 5207 | 551 | 122,05 | 2157 | 170,72 |
| 6. Основные средства, тыс. руб. | 48133 | 48676 | 45960 | 543 | 101,13 | -2716 | 94,42 |
| 7. Оборотные активы, тыс. руб. | 31601 | 28536 | 40834 | -3065 | 90,3 | 12298 | 143,1 |
| 8. Численность ППП, чел. | 19 | 22 | 22 | 3 | 115,8 | 0 | 100,0 |
| 9. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб. | 5760 | 8662 | 9173 | 2902 | 150,38 | 511 | 105,9 |
| 10. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр8) | 1312,58 | 1235,36 | 1381,27 | -77,58 | 94,12 | 145,91 | 111,81 |
| 11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр9) | 303,16 | 393,73 | 416,95 | 90,57 | 129,88 | 23,22 | 105,9 |
| 12. Фондоотдача, руб. (стр1/стр6) | 0,52 | 0,56 | 0,66 | 0,04 | 107,69 | 0,1 | 117,86 |
| 13. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр7) | 0,79 | 0,95 | 0,74 | 0,16 | 120,25 | -0,21 | 77,89 |
| 14. Рентабельность продаж, % (стр4/стр1) ×100% | 24,51 | 19,7 | 27,4 | -4,81 | - | 7,7 | - |
| 15. Рентабельность услуг, % (стр4/стр2) ×100% | 13,27 | 13,97 | 17,14 | 0,7 | - | 3,17 | - |
| 16. Затраты на рубль выручки, коп. (стр2/стр1)*100 | 75,49 | 80,3 | 72,6 | 4,81 | 106,37 | -7,7 | 90,41 |

При проведении анализа динамики основных организационно-экономических показателей ООО «Дизайн Холл» установлено, что в 2015-2017 гг. показатель выручки характеризуется устойчивой тенденцией к

увеличению. Так, в 2016 г. его значение превзошло уровень 2015 г. на 8,98% и составило 27178 тыс. руб. (в 2015 г. – 24939 тыс. руб.), а в 2017 г. по отношению к 2016 г. увеличилось на 11,81% (+3210 тыс. руб.).

Однако в исследуемом периоде увеличивался также показатель себестоимости продаж, составив в 2015 г. 18826 тыс. руб., в 2016 г. – 20825 тыс. руб. (+15,93%), в 2017 г. – 22063 тыс. руб. (+238 тыс. руб.), что обусловлено спецификой деятельности предприятия и, как следствие, постоянным ростом цен на топливо, автозапчасти и ГСМ.

Динамика приведенных показателей представлена на рисунке 10.

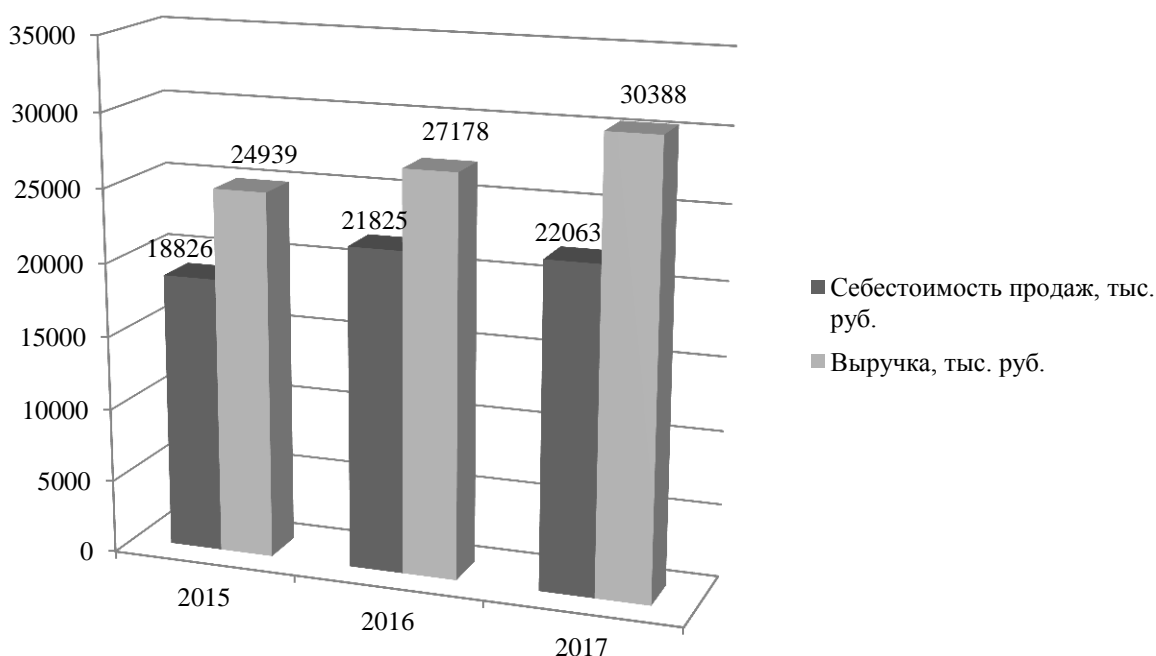


Рисунок 10 – Показатели выручки и себестоимости продаж ООО «Дизайн Холл» за 2015- 2017 гг.

Факт превышения темпов роста себестоимости продаж над темпами роста выручки ООО «Дизайн Холл» в 2016 г. обусловил тенденцию изменения показателей прибыли предприятия. В частности, сумма валовой прибыли в 2016 г. по сравнению с 2015 г. сократилась на 760 тыс. руб., что составило 12,43%, однако в 2017 г. относительно 2016 г. увечилась более чем в 1,5 раза (2972 тыс. руб.). Аналогичные изменения произошли среди

показателей прибыли от продаж, что обусловлено отсутствием в течение анализируемого периода коммерческих и управленческих расходов. Чистая прибыль в 2015-2017 гг. характеризуется следующей динамикой: в 2015 г. ее сумма составила 2499 тыс. руб., в 2016 г. она увеличилась на 22,05% и составила 3050 тыс. руб., в 2017 г. – на 70,72% (+2157 тыс. руб.).

Изменение показателей прибыли отражено на рисунке 11.

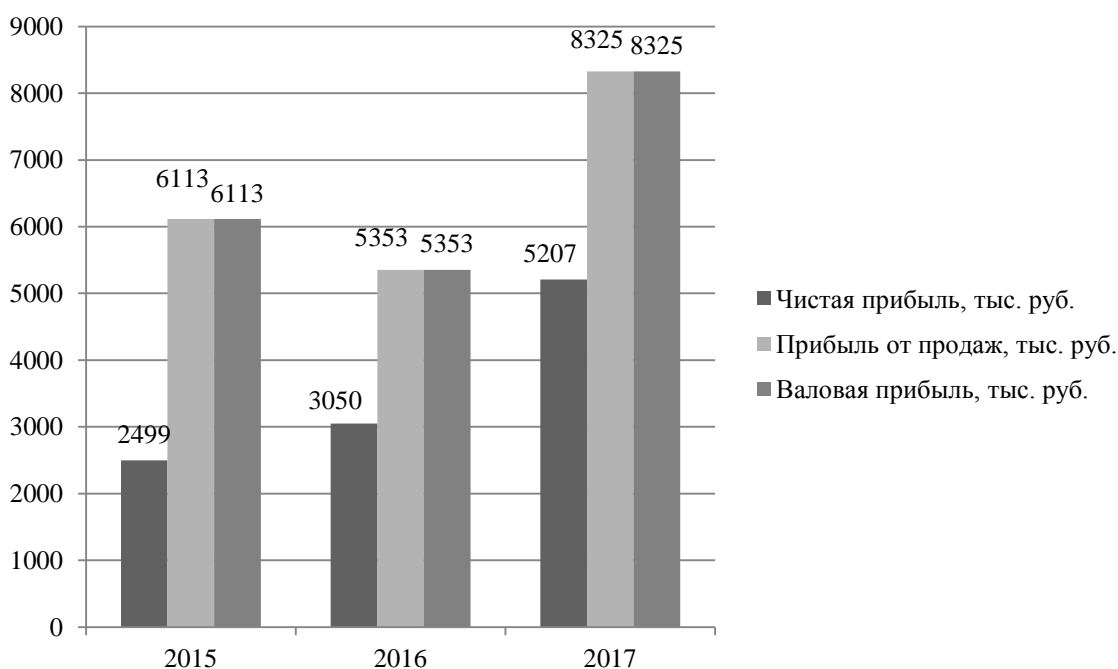


Рисунок 11 – Изменение прибыли ООО «Дизайн Холл» в 2015- 2017 гг.

Положительной динамикой в 2015-2017 гг. характеризуются показатели рентабельности ООО «Дизайн Холл»:

- рентабельность продаж в 2015 г. составила 24,51%, в 2016 г. – 19,7%, в 2017 г. – 27,4%, в целом увеличившись на 2,89%;

- рентабельность услуг в 2015 г. составила 0,54%, в 2016 г. отмечен рост показателя на 0,7%, в 2017 г. увеличение на 3,7% обусловило уровень данного показателя в 17,14% при общем росте в исследуемом периоде на 3,87% (Рисунок 12).

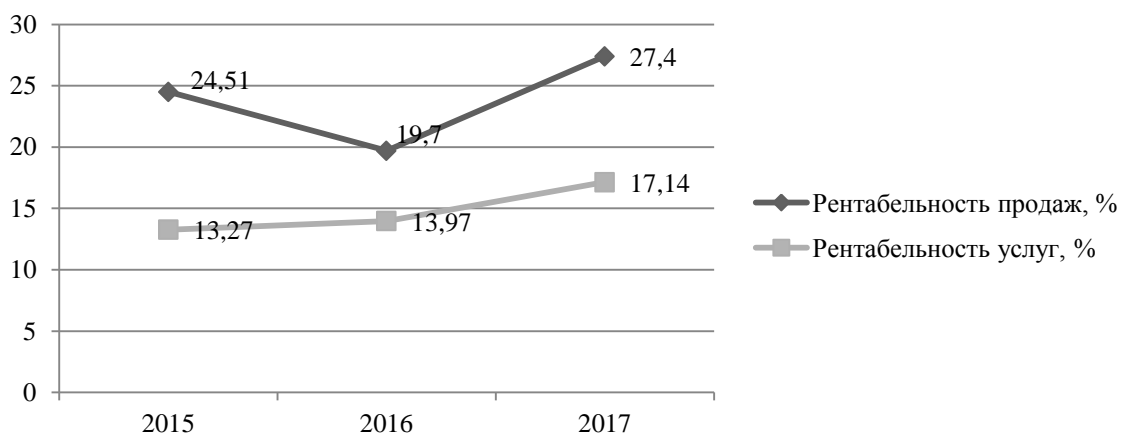


Рисунок 12 – Показатели рентабельности ООО «Дизайн Холл»
в 2015-2017 гг.

Существенный рост отмечен также при анализе динамики показателя фондоотдачи: в 2015 г. он имел значение 0,52 руб., в 2016 г. – увеличился на 0,04 руб. и составил 0,56 руб., в 2017 г. -0,66 руб., что обуславливает общий рост данного показателя на 0,14 руб. или 27% (Рисунок 13).

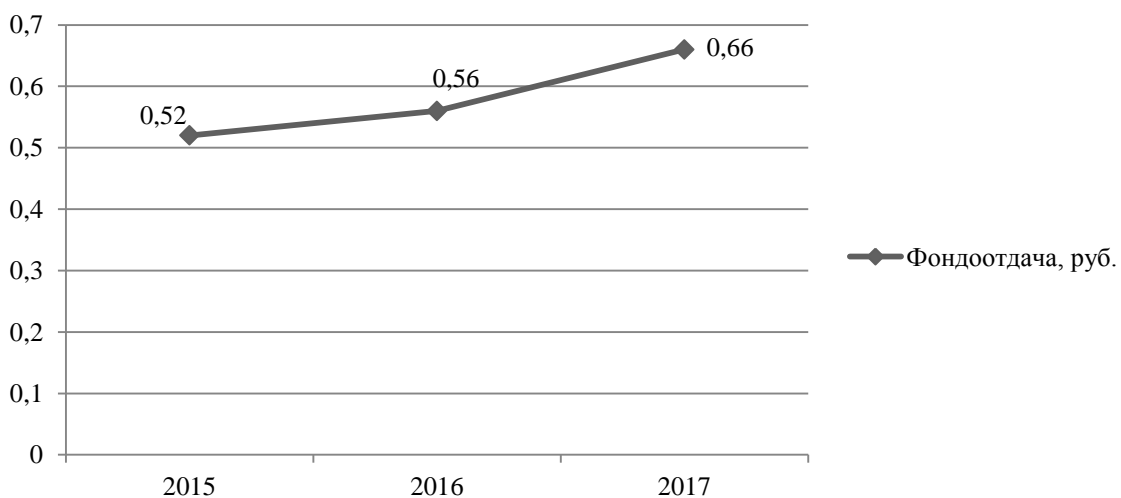


Рисунок 13 – Изменение показателя фондоотдачи ООО «Дизайн Холл»
в 2015- 2017 гг.

Следует отметить, что в 2015-2017 гг. имеет место нестабильность тенденции изменения показателя оборачиваемости активов, что обусловлено превышением темпов роста уровня оборотных активов на темпами роста

выручки предприятия. Так, в 2015 г. его значение составляло 0,79 раза, в 2016 г. – 0,95 раза (+20,25%), в 2017 г. – 0,74 раза (-22,11%) (Рисунок 14).

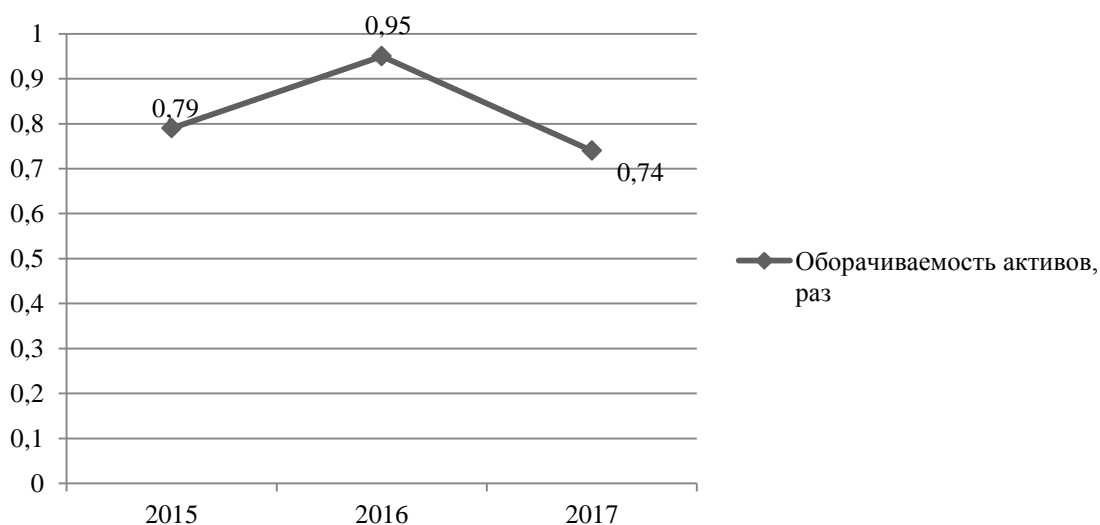


Рисунок 14 – Изменение коэффициента оборачиваемости активов ООО «Дизайн Холл» в 2015- 2017 гг.

Устойчивой тенденцией роста в 2015-2017 гг. характеризуется фонд оплаты труда и уровень среднегодовой заработной платы работников: фонд оплаты труда в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличился более чем в 1,5 раза (на 2902 тыс. руб.), в 2017 г. относительно 2016 г. – на 5,9% (+511 тыс. руб.); среднегодовая заработная платы работников в целом за исследуемый период возросла на 37,53%. Однако при этом неустойчивостью отличается уровень производительности труда персонала: в 2015 г. – 1312,58 тыс. руб., в 2016 г. – 1235,36 тыс. руб., в 2017 г. - 1381 тыс. руб. (Рисунок 15).

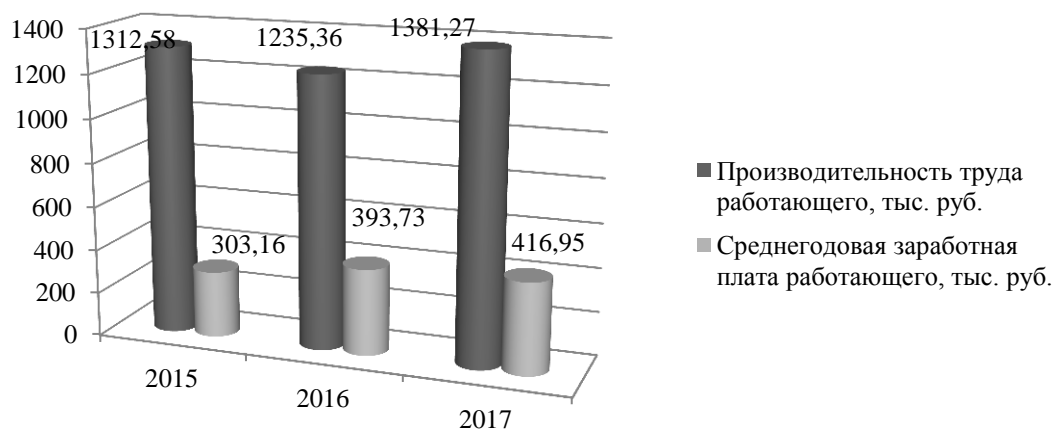


Рисунок 15 – Изменение уровня производительности труда и суммы среднегодовой заработной платы работников ООО «Дизайн Холл» в 2015- 2017 гг.

Целесообразно проанализировать также тенденцию изменения показателя затрат на рубль выручки ООО «Дизайн» в 2015-2017 гг., представленную на рисунке 16.

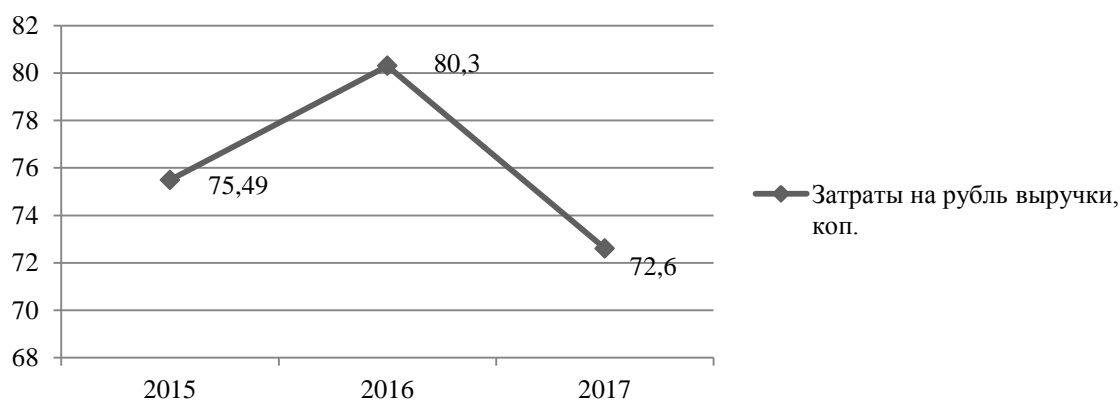


Рисунок 16 – Изменение показателя затрат на рубль выручки ООО «Дизайн Холл» в 2015- 2017 гг.

Представленная динамика показателя затрат на рубль выручки, отражающая общее его снижение на 2,89 коп. (3,83%) свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия и рациональном использовании имеющихся у него ресурсов.

Таким образом, на основании детального анализа динамики основных организационно-экономических показателей ООО «Дизайн Холл» возможно утверждать, что в целом в исследуемом периоде функционирование компании является достаточно эффективным. Однако наряду с четкой тенденцией к улучшению большинства ключевых показателей деятельности ООО «Дизайн Холл» в 2015-2017 гг. отмечается неустойчивость уровня производительности труда персонала компании, что может оказать негативное влияние на результаты ее деятельности в перспективе.

2.2 Анализ процесса оценки персонала в организации

В современных условиях ужесточение конкурентной борьбы, необходимость обеспечения гибкости организационных структур предприятий и профессиональной мобильности их сотрудников определяющую роль, в значительной мере для предприятий сферы услуг малого бизнеса, имеет персонал. Данный факт обосновывает целесообразность совершенствования профессиональных знаний и умений работников с целью обеспечения эффективного функционирования предприятия в долгосрочном периоде, а также развития их потенциала, выявлению которого способствует проведение оценки.

Первоначально оценим структуру персонала ООО «Дизайн Холл» для формирования его общей характеристики по критериям пола, возраста, уровня образования.

На 31.12.2017 г. штатная численность работников ООО «Дизайн Холл» составляла 22 человека, из них 4 женщины (18%: коммерческий директор, специалист по работе с персоналом, бухгалтер, менеджер по сбыту) и 18 мужчин (82%).

Структура персонала ООО «Дизайн Холл» по гендерному признаку представлена на рисунке 17.

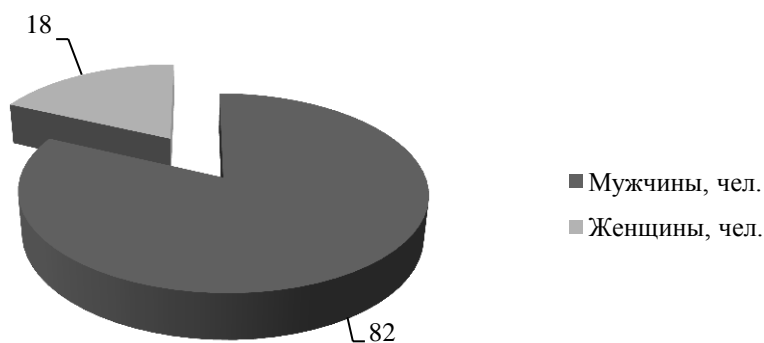


Рисунок 17 - Структура персонала ООО «Дизайн Холл» по гендерному признаку

Согласно представленным данным, в коллективе ООО «Дизайн Холл» в большинстве мужчины, что обусловлено основными видами деятельности предприятия.

Проанализируем работников организации по возрастным показателям. Так, в структуре персонала ООО «Дизайн Холл» преобладает группа сотрудников в возрасте от 30 до 45 лет – 11 сотрудников (50%), остальные работники распределены по группам в соответствии с критерием возраста следующим образом: в возрасте до 30 лет – 4 сотрудника (18%), в возрасте старше 45 лет – 7 сотрудников (32%). Структура персонала по возрастному критерию приведена на рисунке 18.

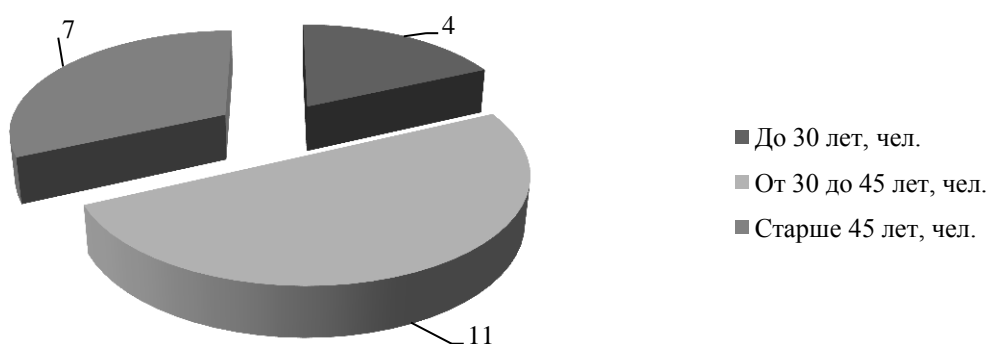


Рисунок 18 - Структура персонала ООО «Дизайн Холл» по возрастному критерию

Представленные данные характеризуют наличие существенных перспектив профессионального развития персонала ООО «Дизайн Холл» в связи с преобладанием в его структуре сотрудников, возраст которых составляет менее 45 лет (более 68% от общей численности).

Особое значение в современных условиях высокой динамики рыночных отношений и научно-технического прогресса, техник и технологий производства продукции и услуг, имеет уровень образования и квалификации работников компании. Так, по состоянию на 31.12.2017 г. в ООО «Дизайн Холл» среди 22 работников лишь 5 человек имеют высшее образование, 4 из них - соответствующее профилю осуществляемой деятельности; 12 человек имеют среднее профессиональное образование; 5 человек – среднее общее образование.

Структура персонала ООО «Дизайн Холл» в 2015-2017 гг. по уровню образования представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Структура персонала ООО «Дизайн Холл» по уровню образования в 2015-2017 гг.

| Показатель | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | |
|---------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % |
| Всего, чел., в том числе: | 19 | 100,0 | 22 | 100,0 | 22 | 100,0 |
| Высшее | 8 | 42,1 | 7 | 31,8 | 5 | 22,7 |
| Среднее профессиональное | 9 | 47,4 | 11 | 50,0 | 12 | 54,6 |
| Общее | 2 | 10,5 | 4 | 18,2 | 5 | 22,7 |

Содержание таблицы 2 визуально представлено на рисунке 19.

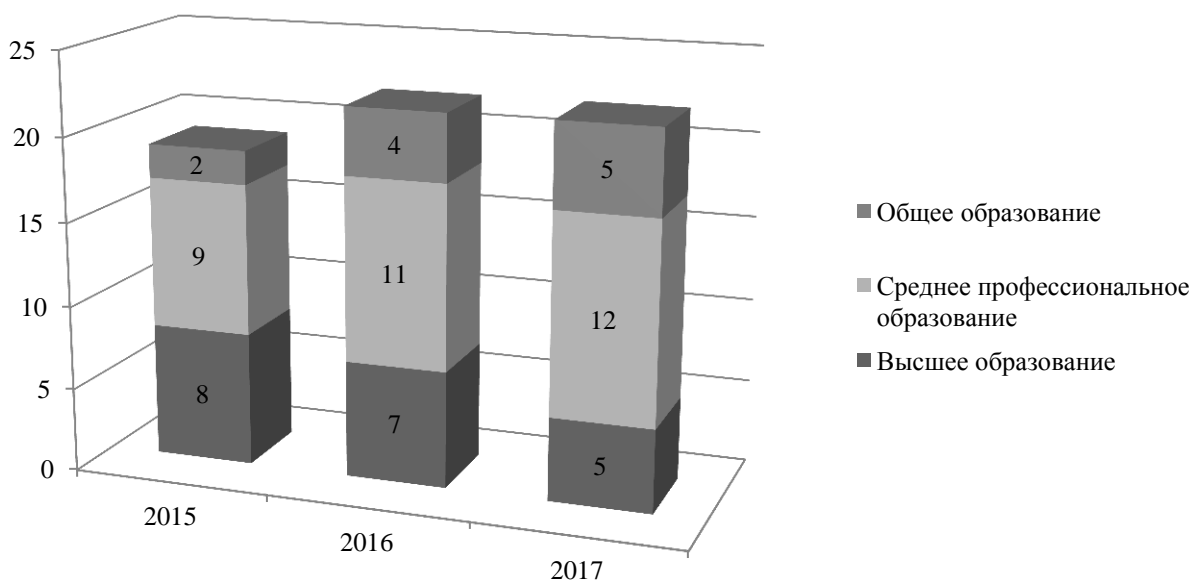


Рисунок 19 – Структура персонала ООО «Дизайн Холл» по образованию в 2015-2017 гг.

Приведенные данные позволяют утверждать, что в ООО «Дизайн Холл» имеет место негативная тенденция снижения общего уровня образования работников, что обосновывает сокращение кадрового потенциала персонала предприятия, а также целесообразность регулярного проведения оценки деятельности специалистов с целью выявления необходимости и резервов повышения их квалификации для обеспечения эффективного развития компании в перспективе.

Содержание таблицы 2 свидетельствует об изменении общей численности сотрудников предприятия в исследуемом периоде, обусловленном в целом приобретением дополнительных единиц транспорта в 2016 г. и производственной необходимостью найма 3 водителей. Однако в целях формирования детальной характеристики персонала ООО «Дизайн Холл» целесообразно оценить не только общий прирост работников, но и тенденцию движения рабочей силы (Таблица 3).

Таблица 3 – Движение рабочей силы ООО «Дизайн Холл» в 2015-2017 гг.

| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
|--|---------|---------|---------|
| Численность персонала на начало года | 20 | 19 | 22 |
| Приняты на работу | 2 | 5 | 3 |
| Выбыли | 3 | 2 | 3 |
| В том числе: по собственному желанию | 3 | 1 | 2 |
| За нарушение трудовой дисциплины | 0 | 1 | 1 |
| Численность персонала на конец года | 19 | 22 | 22 |
| Коэффициент оборота по приему работников | 0,1 | 0,24 | 0,14 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,15 | 0,09 | 0,14 |
| Среднесписочная численность персонала за год, чел. | 19,5 | 20,5 | 22 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,16 | 0,09 | 0,14 |

В результате произведенных расчетов установлено достаточно высокое значение коэффициента текучести кадров ООО «Дизайн Холл» – 0,16, 0,09 и 0,14 в 2015-2017 гг. соответственно, что свидетельствует о возможном отсутствии мотивации к труду и лояльности у работников предприятия, необходимости определения причины увольнений и оперативного ее устранения с целью стабилизации морально-психологического климата в коллективе и стимулирования персонала, т. к. указанный уровень текучести кадров представляет собой основания для возникновения риска сокращения прибыли вследствие снижения темпов работ, дополнительных убытков в виде проведения рекрутинговых мероприятий.

Таким образом, обобщая изложенное выше, возможно заключить, что положительным аспектом при общем анализе структуры персонала ООО «Дизайн Холл» в период 2015-2017 гг. является негативная тенденция снижения общего уровня образования работников, что обосновывает сокращение кадрового потенциала персонала предприятия, а также достаточно высокое значение коэффициента текучести кадров ООО «Дизайн Холл» – 0,16, 0,09 и 0,14 в 2015-2017 гг. соответственно, что свидетельствует о возможном отсутствии мотивации к труду и лояльности у работников предприятия.

На наш взгляд, одной из ключевых причин выявленных проблем в работе с персоналом предприятия малого бизнеса является низкая эффективность проведения оценки персонала.

Проанализируем подходы к оценке персонала, применяемые в ООО «Дизайн Холл».

Оценка персонала в исследуемом предприятии, как правило, проводится в следующих случаях:

1. Прием на работу. ООО «Дизайн Холл» - организация открытого типа, в связи с чем подбор персонала на открытые вакансии и его оценка комиссией (руководитель структурного подразделения, менеджер по работе с персоналом) осуществляется как традиционными (заочная оценка резюме и анкеты, предоставленной на основании размещенного объявления о вакансии в сети Интернет, в соответствующих периодических изданиях, данных городского Центра занятости) и нетрадиционными методами (стресс-интервью, направленное на определение степени стрессоустойчивости кандидата). Процедура оценки заключается в определении соответствия личностных и профессиональных характеристик кандидата на должность, определяемых на основании предоставленных им документов об образовании, стаже трудовой деятельности, психологических особенностей установленным требованиям к вакантной должности.

Преимуществом данного подхода является возможность формирования портрета претендента в точки зрения уровня профессиональных знаний и умений, а также действий в нестандартной обстановке, недостатком – высокая степень субъективизма оценки эксперта и кандидата на должность (при формировании резюме и заполнении анкеты).

2. Продвижение по службе (повышение по должности). При наличии вакантной должности в руководящем составе компании и возможности заполнения ее посредством наличия подходящих внутренних ресурсов (кадрового резерва) подбор персонала и его оценка производится методами, аналогичными ситуации приема на работу, зачастую

дополняемыми проведением аттестации работника, предполагающей подготовку кандидатом на вакантную должность отчета о результатах профессиональной деятельности за определенный период с приложением отзыва руководителя подразделения, заполненного аттестационного листа для отражения всех оценок сотрудника в процессе аттестации и разработанного вопросника для оценки квалификационного уровня сотрудников непосредственными функциональными руководителями.

3. Ежегодная оценка результатов профессиональной деятельности работников для формирования годового отчета о деятельности фирмы (анализ совокупных показателей трудовой деятельности всех работников посредством определения общей производительности труда, коэффициента текучести кадров, профессиональных достижений специалистов, наличия случаев нарушения трудовой дисциплины и т. д.) и определения оснований выплаты годовой премии.

На сегодняшний день в систему компетенций, оцениваемых по результатам сотрудников работы за год, в ООО «Дизайн Холл» включены 4 позиции, характеризующихся определенными индикаторами и, соответственно, имеющихся различную степень выраженности (Таблица 4).

Иными словами, ежегодная оценка результатов трудовой деятельности персонала ООО «Дизайн Холл» проводится по единым для всех сотрудников критериям, без учета специфики выполняемых ими функций.

На основании приведенного описания сущности и назначения процесса оценки персонала в ООО «Дизайн Холл», на наш взгляд, можно сделать следующие выводы о недостатках его организации:

- значительная степень субъективности оценки;
- проведение ежегодной оценки результатов профессиональной деятельности работников по единым критериям, без учета специфики выполняемых ими функций;

– существенная длительность проведения оценки, обусловленная осуществлением детального анализа документации и результатов отбора кандидатов на вакантные должности комиссией лично, без возможного применения средств автоматизации обработки результатов входных анкет и тестов;

– отсутствие регулярной оценки результатов профессиональной деятельности работников в течение отчетного периода (календарного года), что негативно сказывается на уровне их мотивации и лояльности к предприятию, и мероприятий, направленных на выявление резервов и определение способов повышения кадрового потенциала компании.

Таблица 4 – Система компетенций персонала ООО «Дизайн Холл»

| Компетенции | Индикаторы |
|--|--|
| 1. Ориентация на результат | Демонстрация понимания целей компании, подразделения; умение формулировать четкие цели, конкретизированные по сроку достижения и направлению |
| | Степень соответствия достигнутых результатов планируемым показателям по содержанию и сроку |
| | Запрос обратной связи от руководства, стремление к улучшению собственной деятельности |
| 2. Инициативность, способность к инноватизации трудовой деятельности | Исследование инноваций в соответствующей сфере деятельности |
| | Способность генерировать новые идеи для решения корпоративных задач |
| | Систематическая работа над улучшением выполняемых процессов |
| | Поддержка инициативных коллег |
| 3. Способность работы в команде | Способность оптимального распределения ролей при командной работе |
| | Помощь в создании и поддержании командного духа |
| | Поиск вариантов и организация эффективного сотрудничества |
| | Умение налаживать коммуникации |
| 3. Клиентоориентированность | Определение удовлетворения потребностей клиентов как ключевого и приоритетного направления деятельности |
| | Способность к выявлению потребностей, ожиданий и требований клиентов |
| | Установление и поддержание партнерских взаимоотношений с клиентами |
| | Навыки ведения переговоров |

Таким образом, во втором разделе бакалаврской работы дана организационно-экономическая характеристика объекта исследования ООО «Дизайн Холл», а также проанализированы подходы к оценке персонала и выявлены их недостатки, наличие которых обосновывает целесообразность разработки мероприятий по их устранению.

3 Разработка мероприятий по оценке персонала ООО «Дизайн Холл»

3.1 Мероприятия по оценке персонала ООО «Дизайн Холл»

Во втором разделе бакалаврской работы в процессе анализа сущности и назначения процесса оценки персонала в ООО «Дизайн Холл», на наш взгляд, можно сделать следующие выводы о недостатках его организации:

- значительная степень субъективности оценки;
- проведение ежегодной оценки результатов профессиональной деятельности работников по единым критериям, без учета специфики выполняемых ими функций;
- существенная длительность проведения оценки, обусловленная осуществлением детального анализа документации и результатов отбора кандидатов на вакантные должности комиссией лично, без возможного применения средств автоматизации обработки результатов входных анкет и тестов;
- отсутствие регулярной оценки результатов профессиональной деятельности работников в течение отчетного периода (календарного года), что негативно сказывается на уровне их мотивации и лояльности к предприятию, и мероприятий, направленных на выявление резервов и определение способов повышения кадрового потенциала компании.

Устранение указанных выше проблемных аспектов, на наш взгляд, возможно за счет разработки и практического внедрения следующих мероприятий:

1. Разработка гибкой модели компетенций.

Проведение оценки персонала по указанным выше критериям (ориентация на результат, инициативность, способность работы в команде, клиентоориентированность), безусловно, актуальна для любой современной организации независимо от масштабов и направлений деятельности. Однако, на наш взгляд, с целью повышения достоверности получаемых сведений и

эффективности процесса оценки в целом в комплекс приведенных критериев целесообразно включить компетенции, характеризующие специфику исполняемых работниками функций.

В качестве примера для разработки модели компетенций сгруппируем работников ООО «Дизайн Холл» следующим образом:

- руководящий состав - генеральный директор, начальник транспортного цеха, коммерческий директор (специфика деятельности - аналитическая работа, стратегическое мышление, организаторские способности);
- бухгалтер, менеджер по работе с персоналом (специфика деятельности – аналитическая работа, способность к обоснованию собственного мнения, развитые коммуникативные навыки);
- менеджер по снабжению, менеджер по сбыту (специфика деятельности – коммуникативные навыки, стрессоустойчивость, способности к убеждению, клиентоориентированность);
- водители, механики (специфика деятельности – стрессоустойчивость, ориентация на качество и результат).

В результате предложенного варианта группировки работников ООО «Дизайн Холл» в имеющийся перечень ключевых компетенций, на наш взгляд, целесообразно включить следующие (Рисунок 20).

Следует учесть, что данные критерии могут также, как предыдущие, быть универсальны и применимы в процессе оценки всех работников, однако иметь различный вес.

С учетом дополнения перечня компетенций, по которым производится оценка персонала в ООО «Дизайн Холл», а также специфики профессиональной деятельности каждого из работников, на наш взгляд, модель компетенций с указанием веса каждого из них для осуществления эффективного процесса оценки персонала компании может быть представлена следующим образом (Таблица 5).

| | |
|-------------------------|--|
| Аналитическое мышление | <ul style="list-style-type: none"> • способность анализировать проблему, логически рассуждать, понимать ситуацию при помощи разбиения ее на мелкие части, отслеживать предпосылки шаг за шагом, по принципу подчиненности |
| Стрессоустойчивость | <ul style="list-style-type: none"> • умение преодолевать трудности, работать под давлением и в сжатые сроки, умение подавлять свои эмоции, понимать человеческие настроения, проявляя выдержку и такт |
| Ориентация на качество | <ul style="list-style-type: none"> • точное, качественное выполнение работы в срок |
| Коммуникабельность | <ul style="list-style-type: none"> • способность к построению эффективных взаимоотношений с руководством, коллегами, подчиненными, клиентами |
| Способности к убеждению | <ul style="list-style-type: none"> • умение презентовать, убедить, работать с возражениями, отстаивать свою точку зрения, найти к человеку оригинальный подход |

Рисунок 20 – Дополнительные компетенции, включаемые в модель компетенций персонала ООО «Дизайн Холл»



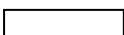
Таблица 5 – Модель компетенций для персонала ООО «Дизайн Холл»

| Компетенции | Группа работников | | | |
|------------------------------|--------------------|--|--------------------------------|--------------------|
| | Руководящий состав | Бухгалтер, менеджер по работе с персоналом | Менеджеры по снабжению и сбыту | Водители, механики |
| Ориентация на результат | 17 | 10 | 10 | 16 |
| Инициативность | 10 | 5 | 10 | 6 |
| Способность работы в команде | 15 | 5 | 7 | 10 |
| Клиентоориентированность | 11 | 6 | 16 | 11 |
| Аналитическое мышление | 15 | 20 | 7 | 7 |
| Стрессоустойчивость | 10 | 10 | 6 | 18 |
| Ориентация на качество | 5 | 10 | 11 | 15 |
| Коммуникабельность | 11 | 16 | 17 | 11 |
| Способности к убеждению | 6 | 18 | 16 | 6 |

Цвета заливки ячеек в данной матрице обозначают степень значимости наличия и выраженности компетенции у работника для качественного

выполнения им трудовых обязанностей; цифровое значение в ячейке – вес каждой из компетенций в процентах.

Условные обозначения:

| | |
|---|---|
|  | - наличие компетенции крайне значимо для качественного выполнения трудовых обязанностей ($\geq 15\%$); |
|  | - наличие компетенции существенно для качественного выполнения трудовых обязанностей ($10\% \leq x < 15\%$); |
|  | - наличие/отсутствие компетенции не критично для качественного выполнения трудовых обязанностей ($x < 10\%$). |

Также, по нашему мнению, при внедрении разработанной модели компетенций оценку персонала целесообразно проводить методом «360°» с целью снижения риска ее субъективизма и по строго регламентированному графику – 1 раз в 6 месяцев.

2. Внедрение информационной системы оценки персонала «1С: Предприятие 8. Оценка персонала», предназначенного для повышения оперативности большинства процессов по оценке персонала предприятия.

Программный продукт «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» является совместным решением фирм 1С и Персонал Софт для автоматизации существенного числа функций, выполняемых сотрудниками кадровых служб. Основные функциональные возможности предлагаемой к внедрению информационной системы представлены на рисунке 21.

Одним из преимуществ данного программного продукта является возможность его применения на этапе отбора персонала: подача заявки на вакантную должность осуществляется кандидатом на сайте компании посредством регистрации на нем и заполнения анкетной формы, вводимые сведения из которой автоматически заносятся в созданный профиль кандидата базы данных системы «1С: Предприятие 8. Оценка персонала». Таким образом, к моменту прохождения очного этапа отбора комиссия, проводящая собеседование (интервью) располагает систематизированной информацией о претенденте на должность.



Рисунок 21 - Основные функциональные возможности программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала»

В качестве процедуры отбора (или после при совмещении с проведением ее в устной форме) за счет функционального блока «Проведение профессиональных тестов и тренингов» в режиме online кандидату на должность необходимо пройти тестирование с целью установления уровня его профессионализма, квалификации, приобретенных знаний и умений. Результаты данных испытаний также автоматически присваиваются профилю кандидата, на основании чего формируется общая характеристика претендента на должность при первичном трудоустройстве в организацию.

Основные блоки программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» по проведению профессиональных тестов и тренингов, мониторингу социально-психологического климата в коллективе, аттестации также могут применяться при регулярной оценке текущей деятельности персонала ООО «Дизайн Холл».

К числу достоинств предлагаемой к внедрению информационной системы следует также отнести возможность формирования индивидуальной для каждого предприятия модели компетенций, в соответствии с которой возможно осуществление оценки каждого из сотрудников посредством метода «360°»: руководители, коллеги, подчиненные (при наличии) вносят в результаты их оценки в форму соответствующего функционального блока программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала». Вводимые данные автоматические присваиваются профилю оцениваемого сотрудника, что обеспечивает возможность формирования отчета по проведению оценки и обозначения перспективных направлений работы с персоналом с помощью функциональных возможностей информационной системы.

Профиль каждого из работников компании содержит также информацию о его профессиональных достижениях и негативных аспектах (прогулах, выговорах и т.д.), что, в совокупности с возможностью встраивания «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» в кадровый модуль корпоративной ERP-системы, способствует формированию обоснований размера основной заработной платы и вознаграждения за исследуемой период.

Выбор программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» результатами сравнения основных его характеристик с несколькими подобными информационными системами, наиболее часто применяющимися на российских предприятиях (Таблица 6).

Таким образом, внедрение в деятельность ООО «Дизайн Холл» по работе с персоналом программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала», по нашему мнению, способствует устранению выявленных ранее недостатков процесса оценки работников предприятия и повышению общей эффективности его функционирования.

Таблица 6 – Сравнительные характеристики автоматизированных систем оценки персонала

| Характеристика/ функциональные возможности | 1С: Предприятие. Оценка персонала | Hogan Assessment System | Profiles International | Skills Assessment for Organizations |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---|
| Оценка профессиональных качеств | + | + | + | + |
| Оценка личностных характеристик | + | + | + | - |
| Учет специфики деятельности предприятия | + | + | + | + |
| Автоматизированное составление отчетной документации | + | - | - | + |
| Формирование рекомендаций по перспективным направлениям работы с персоналом | + | - | | + |
| Стоимость до 100 тыс. руб. | + | - | + | - |

Сводные данные по наличию недостатков в процессе оценки персонала ООО «Дизайн Холл» и мероприятиям по их ликвидации представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Недостатки процесса оценки персонала ООО «Дизайн Холл» и мероприятия по их устранению

| № п/п | Недостатки процесса оценки персонала | Мероприятия по устранению недостатков |
|-------|--|--|
| 1 | Значительная степень субъективности оценки | Оценка персонала методом «360°» |
| 2 | Проведение ежегодной оценки результатов профессиональной деятельности работников по единым критериям, без учета специфики выполняемых ими функций | Разработка и внедрение гибкой модели компетенций |
| 3 | Существенная длительность проведения оценки, обусловленная осуществлением детального анализа документации и результатов отбора кандидатов на вакантные должности комиссией лично, без возможного применения средств автоматизации обработки результатов входных анкет и тестов | Внедрение информационной системы оценки персонала ООО «Дизайн Холл» |
| 4 | Отсутствие регулярной оценки результатов профессиональной деятельности работников в течение отчетного периода (календарного года), что негативно сказывается на уровне их мотивации и лояльности к предприятию, и мероприятий, направленных на выявление резервов и определение способов повышения кадрового потенциала компании | Установление регламента проведения оценки персонала 1 раз в 6 месяцев (2 раз за календарный год) |

Для обоснования целесообразности реализации предлагаемых мероприятий определим социальный и экономический эффект от их внедрения.

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

С учетом специфики предмета исследования и предлагаемых к внедрению мероприятий, целесообразно определить наличие и содержание социального эффекта от их реализации (Таблица 8).

Таблица 8 – Социальный эффект от внедрения предлагаемых мероприятий по оценке персонала ООО «Дизайн Холл»

| № п/п | Мероприятие | Социальный эффект |
|-------|---|--|
| 1 | Разработка гибкой модели компетенций | Развитие лояльности работников, осознание ими собственного значения для компании |
| 2 | Внедрение информационной системы оценки персонала «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» | Повышение мотивации персонала ООО «Дизайн Холл», стремления к совершенствованию собственной деятельности |

Также целесообразно оценить показатели ожидаемого экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий, для чего определим затраты на приобретение и внедрение информационной системы «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» (т. к. мероприятие по разработке модели компетенций не требует отдельных затрат). Стоимость приобретения программного продукта и услуг по его запуску и сопровождению приведена в таблице 9.

Таблица 9 – Стоимость приобретения программного продукта системы «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» и услуг по его запуску и сопровождению

| № п/п | Наименование приобретаемого компонента | Стоимость, руб. |
|--------|--|----------------------|
| 1 | Платформа «1С: Предприятие 8» | 42000 |
| 2 | Конфигурация «1С: Оценка персонала» | |
| 3 | Лицензия на использование конфигурации | |
| 4 | Ключ аппаратной защиты на 1 рабочее место | 3500 |
| 5 | Годовое информационно-технологическое сопровождение | 3560*12 мес. = 42720 |
| 6 | Документационное обеспечение | 4700 |
| 7 | Обучение менеджера по работе с персоналом работе в системе | 3600 |
| Итого: | | 96520 |

Таким образом, совокупные затраты на реализацию мероприятий по приобретению программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» и услуг по его запуску и сопровождению составят для ООО

«Дизайн Холл» 96520 руб.

Определим ожидаемое изменение основных экономических показателей деятельности ООО «Дизайн Холл» в результате реализации предложенных мероприятий с учетом прогноза роста производительности труда персонала на 7% (Таблица 10).

Таблица 10 – Ожидаемые изменения организационно-экономических показателей деятельности ООО «Дизайн Холл» в результате реализации предложенных мероприятий

| Показатели | Фактические показатели | Плановые показатели | Абсолют. изменение, тыс. руб. | Темп прироста, % |
|---|------------------------|---------------------|-------------------------------|------------------|
| 1. Выручка, тыс. руб. | 30388 | 32515,16 | 2127,16 | 107,0 |
| 2. Себестоимость продаж, тыс. руб. | 22063 | 22063 | 0 | 100,0 |
| 3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб. | 8325 | 10452,16 | 2127,16 | 125,55 |
| 4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. | 0 | 96,52 | 96,52 | - |
| 5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 8325 | 10355,64 | 1030,64 | 124,39 |
| 6. Чистая прибыль, тыс. руб. | 5207 | 6472,5 | 1265,5 | 124,39 |
| 7. Численность ППП, чел. | 22 | 22 | 0 | 100,0 |
| 8. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.9) | 1381,27 | 1477,96 | 96,69 | 107,0 |

Согласно представленным данным, при увеличении производительности труда персонала на 7% произойдет увеличение чистой прибыли предприятия на 24,39%, при этом прироста чистой прибыли, равная 1265,5, существенно превосходит величину затрат, необходимых на реализацию мероприятий, что обуславливает целесообразность внедрения разработанной модели компетенций и программного продукта «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» в деятельность по оценке персонала ООО

«Дизайн Холл».

Таким образом, в рамках третьего раздела бакалаврской работы разработаны мероприятия по устранению выявленных недостатков процесса оценки персонала ООО «Дизайн Холл»:

1. разработка гибкой модели компетенций с учетом специфики профессиональной деятельности каждого из работников предприятия;
2. внедрение информационной системы оценки персонала «1С: Предприятие 8. Оценка персонала», предназначенного для повышения оперативности большинства процессов по оценке персонала предприятия.

Произведенные расчеты экономической эффективности, а также содержание социального эффекта от реализации указанных мероприятий обосновали их целесообразность, следовательно, цель работы достигнута за счет решения поставленных задач.

Заключение

Значимость сектора малого предпринимательства является общепризнанной в мировом экономическом пространстве. Малые предприятия участвуют в создании рабочих мест, обеспечивая существенную долю населения доходами и в значительной мере оказывая влияние на характер социально-экономического положения государства в целом (более 20% в ВВП РФ составляют результаты деятельности предприятий малого и среднего предпринимательства). Однако, согласно официальным статистическим данным, за период 2014-2018 гг. в РФ совокупное число предприятий малого и среднего предпринимательства, прекративших свою деятельность, составило около 30%.

Среди факторов, ограничивающих развитие сферы малого бизнеса в РФ, многие исследователи, наряду с высоким уровнем налогообложения и процентными ставками кредитования, административными барьерами и высокой конкуренцией, выделяют существенный недостаток квалифицированных кадров, что обосновало актуальность темы бакалаврской работы - вопроса оценки персонала в организациях малого бизнеса.

В первом разделе бакалаврской работы представлены теоретические основы оценки персонала организации малого бизнеса, в частности:

- определена сущность оценки персонала (сбор и систематизация данных о личностных и профессиональных качествах работников и полученных ими результатов трудовой деятельности в установленном периоде (месяце, квартале, году) с целью формирования информационной основы принятия управленческих решений в кадровом менеджменте);
- установлены ключевые элементы системы оценки персонала, функции, цели и задачи процесса оценки персонала;
- охарактеризованы основные этапы процесса оценки персонала (выявление потребностей в проведении оценки персонала; определение

подлежащих оценке объектов; систематизация критериев оценки персонала; выбор и обоснование методических подходов и инструментов для проведения оценки персонала; стандартизация процедур оценки, установление нормативных показателей, регламентация процесса оценки персонала посредством создания соответствующей нормативной базы; создание группы экспертов; доведение до сведения оцениваемых работников о проведении оценки, обосновании ее целесообразности и последствий; непосредственно оценка персонала; установление результатов оценки персонала; обеспечение регулярного мониторинга системы оценки персонала; разработка плана и организация практической реализации корректирующих мероприятий по оптимизации и совершенствованию процесса оценки персонала;

– охарактеризованы наиболее часто применяющиеся методы оценки персонала в организациях малого бизнеса (наблюдение, бизнес-кейсы, «360 градусов», Assessment Center, аттестация).

Во втором разделе бакалаврской работы приведена организационно-экономическая характеристика объекта исследования ООО «Дизайн Холл», а также приведены результаты анализа основных организационно-экономических показателей деятельности предприятия, который показал, что Факт превышения темпов роста себестоимости продаж над темпами роста выручки ООО «Дизайн Холл» в 2016 г. обусловил тенденцию изменения показателей прибыли предприятия.

Положительной динамикой в 2015-2017 гг. характеризуются показатели рентабельности ООО «Дизайн Холл»:

– рентабельность продаж в 2015 г. составила 24,51%, в 2016 г. – 19,7%, в 2017 г. – 27,4%, в целом увеличившись на 2,89%;

– рентабельность услуг в 2015 г. составила 0,54%, в 2016 г. отмечен рост показателя на 0,7%, в 2017 г. увеличение на 3,7% обусловило уровень данного показателя в 17,14% при общем росте в исследуемом периоде на 3,87%.

Существенный рост отмечен также при анализе динамики показателя фондоотдачи: в 2015 г. он имел значение 0,52 руб., в 2016 г. – увеличился на 0,04 руб. и составил 0,56 руб., в 2017 г. -0,66 руб., что обуславливает общий рост данного показателя на 0,14 руб. или 27%.

Следует отметить, что в 2015-2017 гг. имеет место нестабильность тенденции изменения показателя оборачиваемости активов, что обусловлено превышением темпов роста уровня оборотных активов на темпами роста выручки предприятия.

Четкой тенденцией роста в 2015-2017 гг. характеризуется фонд оплаты труда и уровень среднегодовой заработной платы работников, однако при этом неустойчивостью отличается уровень производительности труда персонала: в 2015 г. – 1312,58 тыс. руб., в 2016 г. – 1235,36 тыс. руб., в 2017 г. - 1381 тыс. руб., что может оказать негативное влияние на результаты ее деятельности в перспективе.

В рамках анализа, проведенного в разделе 2, также установлено наличие существенных перспектив профессионального развития персонала ООО «Дизайн Холл» в связи с преобладанием в его структуре сотрудников, возраст которых составляет менее 45 лет (более 68% от общей численности), однако при этом отмечена негативная тенденция снижения общего уровня образования работников, что обосновывает сокращение кадрового потенциала персонала предприятия, а также целесообразность регулярного проведения оценки деятельности специалистов с целью выявления необходимости и резервов повышения их квалификации для обеспечения эффективного развития компании в перспективе.

В результате произведенных в п. 2.2 расчетов определено достаточно высокое значение коэффициента текучести кадров ООО «Дизайн Холл» – 0,16, 0,09 и 0,14 в 2015-2017 гг. соответственно, что свидетельствует о возможном отсутствии мотивации к труду и лояльности у работников предприятия,

Так, на основании приведенного в п. 2.2 работы описания сущности и назначения процесса оценки персонала в ООО «Дизайн Холл», на наш взгляд, можно сделать следующие выводы о недостатках его организации:

- значительная степень субъективности оценки;
- проведение ежегодной оценки результатов профессиональной деятельности работников по единым критериям, без учета специфики выполняемых ими функций;
- существенная длительность проведения оценки, обусловленная осуществлением детального анализа документации и результатов отбора кандидатов на вакантные должности комиссией лично, без возможного применения средств автоматизации обработки результатов входных анкет и тестов;
- отсутствие регулярной оценки результатов профессиональной деятельности работников в течение отчетного периода (календарного года), что негативно сказывается на уровне их мотивации и лояльности к предприятию, и мероприятий, направленных на выявление резервов и определение способов повышения кадрового потенциала компании.

С целью устранения выявленных проблем в разделе 3 бакалаврской работы предложены следующие мероприятия:

1. разработка гибкой модели компетенций с учетом специфики профессиональной деятельности каждого из работников предприятия;
2. внедрение информационной системы оценки персонала «1С: Предприятие 8. Оценка персонала», предназначенного для повышения оперативности большинства процессов по оценке персонала предприятия.

Произведенные расчеты экономической эффективности, а также содержание социального эффекта от реализации указанных мероприятий обосновали их целесообразность, следовательно, цель работы достигнута за счет решения поставленных задач.

Список используемой литературы

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ : (с изм. и доп. от 19.12.2018 г.) // – КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2019.
2. «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] : федер. закон от 08 февр. 1998 г. № 14-ФЗ : (с изм. и доп. от 23.04.2018 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2019.
3. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2015. - 248 с.
4. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала. Учеб. Пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: Юнити, 2018. - 192 с.
5. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. Управление персоналом. Минск: Книжный дом "Экоперспектива", 2015. – 177 с.
6. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. - СПб. : Питер, 2016. - 256 с.
7. Быковская Ю.В., Иванова Л.Н., Сафохина Е.А. Малое и среднее предпринимательство в современной России: состояние, проблемы и направления развития // Вестник Евразийской науки, 2018. - №5. Режим доступа: <https://esj.today/PDF/12ECVN518.pdf> (свободный). - Загл. с экрана.
8. Варагина А. Е. Исследование роли малого и среднего бизнеса в России // Молодой ученый. - 2018. - №24. - С. 119-124.
9. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. Вучкович-Стадник: М.: Эксмо, 2010. - 531 с.
10. Денисов А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 с.

11. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом / Монография. М.: Изд-во Рос.экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. 2015. - 232 с.
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.- 4-е изд., доп. и перерб.- М.: ИНФРА-М, 2014. — 695 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
14. Малое и среднее предпринимательство. 2018 : Сборник статистических данных / Росстат. - М., 2018. – 78 с.
15. Мизинцева М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. - М. : Издательство Юрайт, 2016. - 378 с.
16. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
17. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
18. Мотовилин О.Г. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика / О.Г. Мотовилин, И.А. Мотовилина. - М.: ИКСР, 2016. - 388 с.
19. Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала; Феникс - Москва, 2015. - 160 с.
20. Полевая М.В. Менеджмент и управление персоналом: Учебник / М.В. Полевая. - М.: Academia, 2015. - 272 с.
21. Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики

применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 224 с.

22. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 563 с.

23. Sivan Bridgett Certification of personnel it is the path to mutual understanding (on a spiral) / Brigitte Sivan. - М.: Pretext, 2015. - 523 p.

24. Dale Fartwangler Personnel Certification. 10-minute training for a manager / Fartwangler Dale. - М.: Olymp-Business, 2017. - 441 p.

25. Financing SMEs and Entrepreneurs 2018. An OECD Scoreboard-
https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2018_fin_sme_ent-2018-en#page28.

Приложение

Модель процесса оценки персонала организации

