

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы оценки персонала в условиях
цифровизации HR-процессов

Студент

Кадирова А.
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила А. Кадилова.

Название бакалаврской работы – «Совершенствование оценки персонала в условиях цифровизации HR-процессов».

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, Л.Л. Кифа

Целью данной бакалаврской работы является разработка современной методики, которая позволит эффективно оценивать работу сотрудников АО «Полад».

Предметом исследования является система оценки персонала объекта исследования.

Объектом исследования выступает АО «Полад», основная деятельность которого - производство автокомпонентов.

Методами исследования являются теоретический анализ, изучение финансово-экономических данных, анализ деятельности организаций, занимающихся оценкой работников.

Работа начинается с постановки задач, а далее идет переход к ее возможным решениям.

В данной бакалаврской работе были рассмотрены теоретические аспекты оценки персонала и условия существования цифровизации в компании. Были проанализированы данные о деятельности компании по отношению к оценке персонала и рассмотрены задачи и организационная структура. Рассмотрена действующая система оценки персонала, выявлены проблемы и разработаны предложения по их устранению.

Предлагаемые мероприятия помогут провести эффективную оценку персонала, повысить эффективность и конкурентоспособность деятельности компании АО «Полад».

Abstract

The bachelor's thesis is completed by A. Kadirova

The title of the graduation work is «Improving the personnel evaluation system in the context of digitalization of HR processes».

The scientific adviser: Candidate of pedagogics L.L. Kifa.

The aim of the given graduation work is to develop modern tools, that would allow an effective assessment of the employees at JSC "Polad".

The subject of the research is modern domestic and foreign methods of assessing the employees in condition of digitalization.

The object of the graduation work is JSC «Polad».

Methods of the research are theoretical analysis, study of financial and economic data, analysis of organizations engaged in the assessment of employees.

We start with the statement of the problem and then logically pass over to its possible solutions.

The theoretical aspects of assessing the employees and conditions for the existence of a digitalization in the company were considered in this senior paper. We analyzed the data on the activities of the company in staff estimates and we considered tasks and structure of the department and the company. We reviewed the current system of the personnel assessment, identified problems and developed the proposals to address them.

The proposed measures will help to conduct an effective assessment of staff, increase the efficiency and competitiveness of the company JSC "Polad".

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты оценки персонала.....	7
1.1. Сущность оценки персонала в организации.....	7
1.2. Оценка персонала в сфере цифровизации HR–процессов.....	13
2. Анализ оценки персонала АО «Полад»	23
2.1. Анализ социально–экономического состояния АО «Полад».....	23
2.2. Анализ системы оценки персонала АО «Полад»	29
3. Мероприятия по внедрению совершенствование оценки персонала.....	36
3.1. Предложения цифровизации оценки персонала.....	36
3.2. Социально–экономическая эффективность мероприятий.....	38
Заключение.....	44
Список используемых источников.....	46

Введение

Оценка персонала является одним из элементов управления персоналом. В первую очередь она определяет законность нахождения сотрудника на своем месте. Ведь если у работника, занимающего определенную должность, нет нужных знаний и навыков, его деятельность не приносит пользы для организации или же наоборот, сотрудник обладает высокой когнитивной способностью, а его должность «ниже» нужной. Оценка персонала необходима для того, чтобы принимать управленческие решения в области перемещения сотрудника внутри организации, его сравнение, создания кадрового резерва и т.д.

Оценка персонала – это система позволяющая изменить результат работы выполняемым работником и уровень его профессиональной компетенции.

Цифровизация – это внедрение новых технологий в существующие бизнес-процессы с целью повышения их эффективности.

На сегодняшний день цифровизация является необходимым элементом для быстрого роста и конкурентоспособности любой организации, она упрощает и облегчает работу специалистов, делая ее более эффективной, энергосберегающей и оперативной. Многие компании, которые сделали шаг к цифровизации основных процессов, заявляют о повышении продуктивности работы сотрудников и экономии времени и финансов.

Переход на цифровые технологии - это больше, чем просто сканирование документов и присоединение их к имеющейся системе. Чтобы получить реальную ценность от перехода на цифровые технологии, нужна система, которая обеспечивает соответствие и видимость всех файлов, чтобы обеспечить хорошую и эффективную работу.

Целью данной бакалаврской работы является изучение системы оценки персонала и разработка методики оценки персонала в условиях цифровизации HR-процессов.

В соответствии с поставленной целью нужно решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты оценки персонала.
2. Изучить особенности HR-процессов в условиях цифровизации.
3. Провести анализ социально-экономического состояния объекта исследования.
4. Провести анализ оценочных процедур персонала организации
5. Разработать мероприятия по совершенствованию оценки персонала.

Объектом исследования является АО «Полад», основная деятельность которого – производство автокомпонентов. Предметом исследования выступает система оценки персонала.

Практическая часть работы написана на основе анализа оценки персонала, положения об аттестации персонала, и отчетов экономических показателей АО «Полад» на три отчетные даты (2017 - 2019 гг.).

Данная выпускная квалификационная работа содержит введение, основную часть, состоящую из трех разделов, заключения, списка используемых источников отечественных и зарубежных авторов.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены методы оценки персонала, необходимость этого инструмента для управления персоналом, важность цифровизации HR-процессов для более эффективной деятельности.

Во второй главе представлена информация об организации, экономические показатели деятельности, организационная структура АО «Полад», проведен анализ системы оценки персонала, выявлены проблемы в деловой оценке сотрудников.

В третьей главе предложены мероприятия для совершенствования оценки персонала, а также проведен расчет экономической эффективности предложений.

В заключении приводятся выводы по всей работе.

1. Теоретические аспекты оценки персонала

1.1 Сущность оценки персонала в организации

Оценка персонала является неотъемлемым инструментом в эффективном управлении организации. С помощью этого средства, возможно, выявить качественный состав кадрового потенциала, его сильные и слабые стороны. Результаты оценки персонала влияют на решение перемещения сотрудника на производстве, а значит, являются мощным мотиватором для продуктивной рабочей деятельности.

Для поддержки и развития своего менеджмента организация собирает различные типы данных о своем персонале и результатах его работы. Эти данные используются в качестве основы при принятии решений, например, в подборе персонала, вознаграждении и развитии человеческих ресурсов или HR-планировании в организации.

А.Я. Кибанов и Е.В. Маслов дают следующее определение: «оценка персонала – это процедуры, проводимые с целью выявления степени соответствия личных качеств работника количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям». [22, с 68]

По мнению И.В. Морозова оценка персонала – это комплексная диагностика профессиональных и личностных качеств сотрудников разных уровней, выявления механизмов связи проблем персонала с эффективностью деятельности. [23, с 195]

Изучив учебное - методичную и специальную литературу по исследуемому вопросу, можно сказать, что оценка персонала - это систематический процесс оценки того, насколько хорошо сотрудники выполняют свою работу. Оценка проводится на основе результатов, полученных работником на своем рабочем месте, а не на основе личностных характеристик работника.[22]

С помощью вышеперечисленных определений можно уточнить понятие «оценка персонала».

Оценка персонала – это система позволяющая измерить результативность выполненной работы и уровень его профессиональной компетенции; а так же потенциала сотрудников в разрезе организационных стратегических затрат. На рисунке 1 наглядно продемонстрированы основные оценочные мероприятия для эффективной деловой оценки персонала.

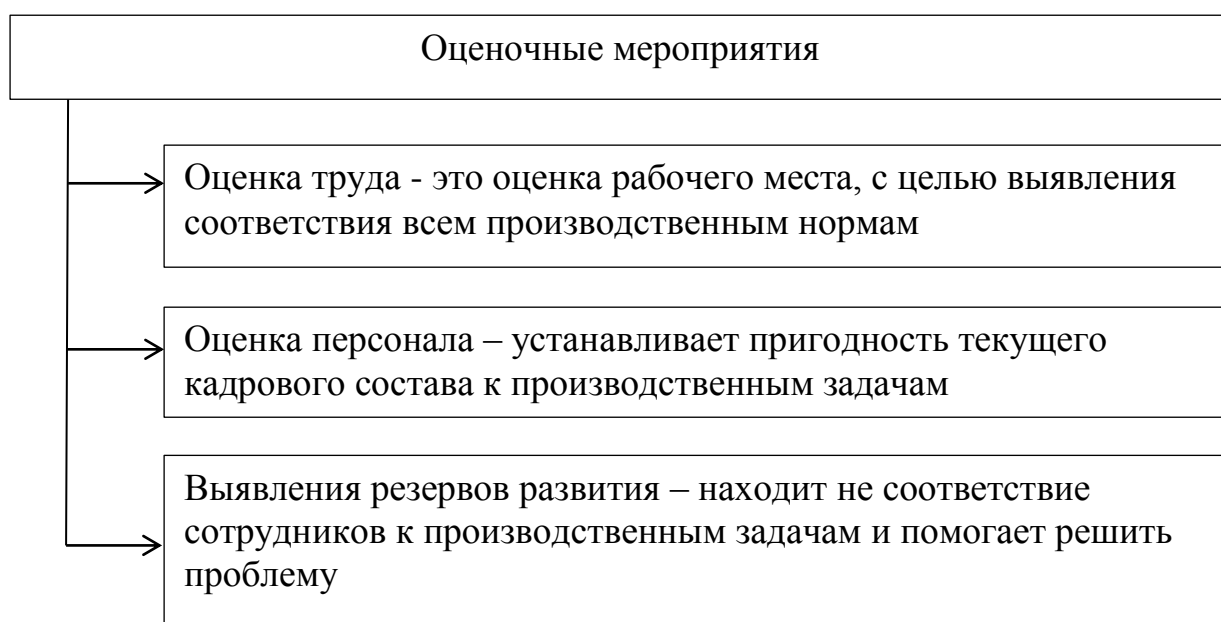


Рисунок 1 - Оценочные мероприятия

Таким образом, говоря о процедуре, оценка персонала, следует обратить внимание на такие аспекты:

- оценивается только профессионализм и компетенции сотрудника, а не его личные качества. Сотрудник не может быть плохим или хорошим, скучным или веселым;
- в результате постоянной оценки персонала накапливается определенная информация, которая нужна для управления работниками;
- оценка деятельности важна для процветания организации. [22, с.69]

Далее рассмотрим факторы, влияющие на оценку персонала (рисунок 2).



Рисунок 2 - Факторы, влияющие на оценку персонала

На стадии формирования организация заявляет о себе. Работники организации должны быть инициативными, новаторами, готовыми к риску, новым контактам и не бояться ответственности.

Стадия интенсивного роста предполагает взаимодействие, гибкость к изменениям условий, проблемная ориентация персонала.

Стадия стабилизации требует закрепления на рынке, достижения высокого уровня рентабельности. Необходим персонал, способный достигать максимальных результатов при невысоком уровне затрат и низком уровне риска.

На стадии спада прекращается нерентабельное затратное производство. Выявляются работники не приверженные фирме или готовые работать короткое время, часто происходит высвобождение персонала.

Стадия ликвидации, как правило, сопровождается снижением объема производства и оптимизации деятельности. От работника требуется гибкость к изменению условий, ориентация на долгосрочные цели.

Оценка персонала необходима для любой организации, которая хочет добиться процветания и признания.

Существует множество методов оценки персонала и выбор конкретного метода является ответственным моментом для каждой организации. Ведь только при правильной и грамотной оценки можно добиться желаемого результата, то есть повысить результативность и продуктивность персонала во благо организации.

Направления оценки персонала могут быть самыми разными и зависеть от целей и решаемых задач. В целом, организация должна провести всестороннюю оценку. Это позволит оценивать сотрудников на основе объективных и субъективных показателей, а также оценивать характеристики его работы, потенциал организации использовать его эффективнее.

Методов оценки персонала, его деловых, личностных и профессиональных качеств достаточно много. Рассмотрим основные из них.

1. Анкетирование.

Разрабатываются вопросы, которые будут указывать на присутствие или отсутствие определённых качеств у респондента. После проведения анкетирования ответы обрабатываются и передаются руководителю. [22, с.72]

2. Метод оценки по решающей ситуации.

Составляют список критериев человеческого поведения в конкретных условиях. Далее ведется наблюдения за поведением работника на рабочем месте и фиксируются действия в определённом порядке в специальном журнале. [22, с.71]

3. Метод ранжирования.

Один из самых простых методов оценки персонала, в котором сравниваются результаты работы сотрудников и распределяются от лучшего к худшему.

4. Метод рейтинговых шкал.

Данный метод выявляет качественные и количественные преимущества в процессе оценки эффективности труда. В таблице 1 приведен пример такой рейтинговой шкалы.

Таблица 1 - Пример рейтинговой шкалы оценки

Показатели	Оценки				
	1 (неприемлемо)	2 (плохо)	3 (приемлемо)	4 (хорошо)	5 (отлично)
Качество работы					
Производительность труда					
Профессиональные знания					
Дисциплина					
Ответственность					
Исполнительность					
Пунктуальность					

Он сравнивает производительность сотрудников с конкретными примерами поведения, которые привязаны к числовым рейтингам. Обеспечивают четкие стандарты, улучшенную обратную связь, точный анализ производительности и последовательную оценку.

5. Интервью.

На интервью происходит личный контакт между интервьюером и респондентом, где второй формулирует свои ответы самостоятельно. Цель

заключается в выявлении разницы или соответствия между компетенциями оцениваемого сотрудника и требованиями к его работе. [11, с.112]

6.Метод «360градусов».

Как следует из названия, метод «360 градусов» обеспечивает всесторонний взгляд на производительность сотрудника, получая обратную связь от коллег, руководителей, смежников, подчинённых и клиентов (рисунок 3).

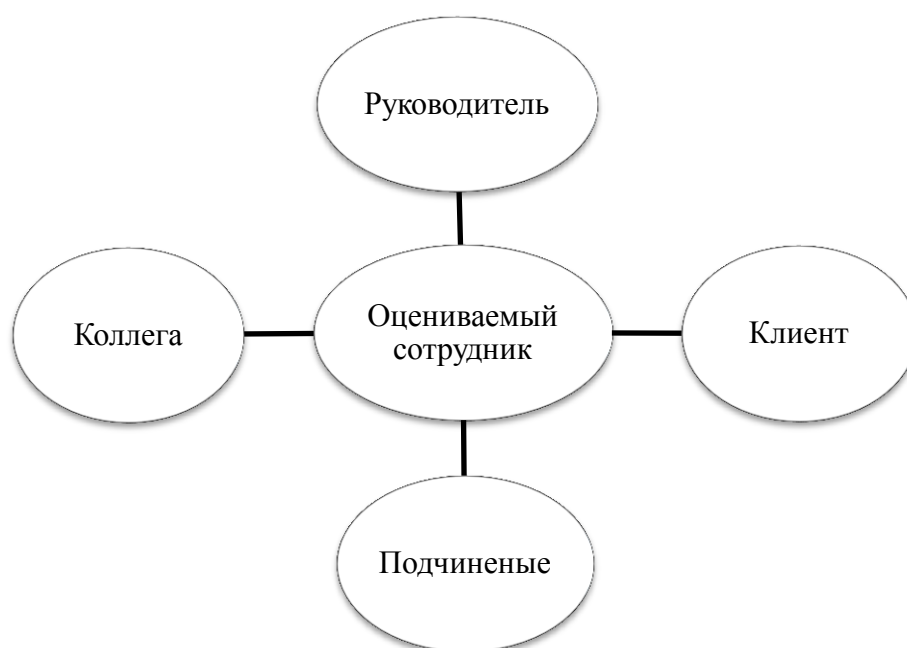


Рисунок 3 - Метод «360градусов»

Данный метод позволяет каждому человеку понять, как его эффективность в качестве сотрудника рассматривается другими. [22]

7.Аттестация.

Является самостоятельным инструментом оценки персонала. Он так же является самым распространённым. Данный метод позволяет установить законность нахождения сотрудника на своей должности. В процессе аттестации оцениваются компетентность, навыки и результаты работы сотрудника. Результаты аттестации могут влиять на перемещения работника, а также увольнения из организации.

8. Ассесмент - центр это метод способных комплексно оценить трудовой коллектив выявить потенциальные возможности специалистов, проверить соответствие требованию должностных позиций. Подобный центр обеспечивает наиболее точную оценку компетенций сотрудников во время игр, тестов и собеседований. Существует целый ряд критериев оценки всей команды: Эмоциональные, интеллектуальные, критерии самооценки и критерии лидерства. [22, с.78]

Как правило, необходимо использовать различные методы в оценке. Рекомендуются, чтобы выбранные методы представляли собой, по меньшей мере, три основных типа методов. Оценка работника является одной из самых универсальных практик менеджмента. Он применяется ко всем сотрудникам. В большинстве организаций существуют некоторые формы оценки эффективности работы своих сотрудников. Организации требуют от своих работников постоянного высокого уровня производительности, чтобы выжить в условиях высокой конкуренции. После того, как сотрудники были отобраны, обучены и мотивированы, проводят деловую оценку их работы. Оценка эффективности - это шаг, на котором руководство узнает, насколько эффективно оно занималось наймом и расстановкой сотрудников. В случае выявления проблем предпринимаются шаги по общению с сотрудниками и их устранению.

Итак, методов оценки множество, их применение возможно, исходя из поставленных целей и способности руководства видеть особенности каждого из методов и актуальности применения в конкретной ситуации.

1.2 Оценка персонала в условиях цифровизации HR-процессов

Каким образом технология может изменить окружающий нас мир? Ее влияние широко и разнообразно. Информационные технологии продемонстрировали способность изменять или создавать следующее:

- внутри организаций. Создание новых процедур, рабочих процессов, рабочих групп, базы знаний, продуктов и услуг, а также коммуникаций.

- организационная структура. Облегчение новых отношений отчетности, увеличение масштабов контроля, права на принятие местных решений, надзор, формирование подразделений, географический охват.

- межорганизационные отношения. Создание новых отношений между клиентами и поставщиками, партнерские отношения и альянсы.

- экономика. Изменить природу рынков с помощью электронной торговли, новых форм маркетинга и рекламы, партнерства и альянсы, стоимость сделок и способов управления в отношениях между клиентами и поставщиками.

- образование. Улучшить обучение с помощью видеоконференций, электронной почты, электронных встреч, группового программного обеспечения и электронных гостевых лекций. Облегчить дистанционное обучение с помощью электронной почты. Обеспечить доступ к огромному количеству справочных материалов; содействовать совместным проектам независимо от часовых поясов и расстояния.

- национальное развитие. Обеспечить малому бизнесу международное присутствие. Сделать доступными большие объемы информации. [4]

Деятельность каждого менеджера включает в себя накопление информации и последующей обработки для принятия решения. Каждое управленческое действие связано со сбором и обработки информации и ее передачей пользователю.

Сегодня информационные технологии будут присутствовать в каждом аспекте компании. Информационные технологии с большой скоростью меняют привычки и потребности организации, а для сотрудников становятся способом взаимодействия. За счет информационных и коммуникационных технологий менеджеры гораздо эффективнее контролируют работу сотрудников. Наибольшее влияние на управленческую деятельность оказали

такие технологии, как сетевые компьютерные системы и беспроводные связи.[9]

Цифровизация HR-процессов - это оптимизация процессов, в которой используются социальные, мобильные, аналитические и облачные технологии, чтобы сделать кадровый менеджмент более эффективным, действенным и органичным. Другими словами, это мощный сдвиг в функционировании человеческих ресурсов.

Новые термины «оцифровка» и «цифровизация» часто используются взаимозаменяемо, имеют тонкие различия в значении. Каждый шаг ведет к следующему. Важно определить эти различия, чтобы знать, где вы находитесь в путешествии цифровой трансформации.

Оцифровка - материальный процесс преобразования отдельных аналоговых потоков информации в цифровые биты. Например, оцифровка «Отчетов об эффективности работы сотрудников за 10 лет».

Диджитализация предполагает способ, в котором множество областей социальной жизни реструктурируются вокруг цифровых коммуникационных и медиа-инфраструктур. [4]

Идеальным примером диджитализации является организация, возглавляемая искусственным интеллектом, который использует технологию, чтобы использовать идеи, которые она предлагает в ключевых производственных процессах.

До сих пор не существует академически согласованного определения для электронного управления человеческими ресурсами, однако можно заметить, что есть отдельные определения, чтобы охватить и обобщить весь спектр понятия. По мнению Погодина Т.В., Попадюк Т.Г., Удальцова Н.В., «электронное управление человеческими ресурсами - это применение компьютеров и телекоммуникационных устройств для сбора, хранения, извлечения и распространение (HR) данных в коммерческих целях». [13].

Глухова А.В., Митрофанова Е.А., Тарасенко В.В., Некрасов А.В., Стадниченко Л.И., Жуков А.Л. считают, что электронное управление

человеческими ресурсами – это способ реализации кадровых стратегий, политики и практик в организациях посредством сознательной и направленной поддержки или полное использование каналов, основанных на веб-технологиях. [5]

Оба эти определения, по-видимому, отражают взгляд на управление персоналом как на ведущую стратегическую роль в организации. Однако можно утверждать, что первый из них представляет собой взгляд на кадровый менеджмент как на более традиционный кадровый подход с акцентом на сбор и извлечение информации для организации, в то время как второй имеет более современный взгляд на HR-процессы - как на вспомогательную функцию. Эти понятия изображают цифровые инструменты как позволяющие организации в достижении своих стратегических целей, а также можно утверждать, что они представляют собой более жесткий подход к HR, поскольку он рассматривает электронный кадровый менеджмент как средство достижения стратегических целей.

Путь преобразования включает в себя выявление проблем, которые необходимо решить, и использование технологии наиболее эффективным образом, чтобы решить эти проблемы. Это требует изменения менталитета всей организации, и это изменение начинается с руководства и просачивается вниз к остальной части компании.

Цифровая трансформация является результатом оцифровки: она приводит к гибкой организации, готовой адаптироваться к стремительному развитию технологий.

Любая компания, которая проходит через HR-трансформацию, должна четко понимать каким количественным способом, можно измерить успех.

Это первый шаг к началу цифровой трансформации HR-менеджмента - постановка соответствующих вопросов. Далее идет собственно процесс осуществления трансформации, то есть переход в цифровизацию.

При выявлении цели цифровизации необходимо определиться с конкретными моментами, чтобы установить создание ценности от преобразования HR-процессов, как показано на рисунке 4.

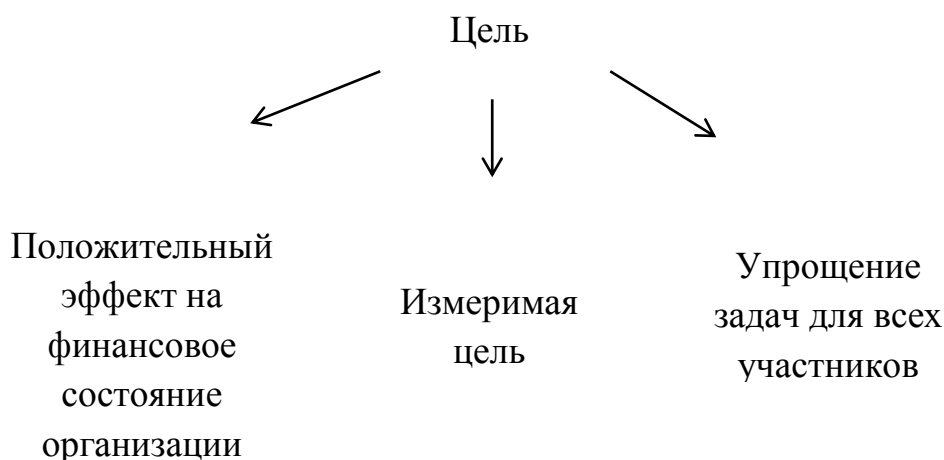


Рисунок 4 - Определение цели цифровизации

Цель должна быть ориентирована на результат. Ожидается, что совершенствования оценки персонала даст возможности полной и точной оценки сотрудников и мотивацию персонала для успешной работы в организации.

Измеряться это будет следующим образом: каждому кандидату может быть присвоен балл по решению задачи и число кандидатов, имеющих определенное количество баллов, может быть мерой успеха этого решения.

Необходимо определить, какое должностное лицо в организации будет назначено ответственным за преобразование системы оценки.

Линейные менеджеры и HR-практики сами должны взять на себя ответственность за цифровизацию. Линейные менеджеры имеют дело непосредственно с сотрудниками, и любые изменения в кадровой практике непосредственно влияют на них. Вполне вероятно, что эти менеджеры могут быть сильно взволнованы преобразованием и относятся к ключевым областям, где процессы по управлению персоналом должны улучшиться для них.

При необходимости нужно привлекать дополнительные ресурсы, т.к. естественно, придется инвестировать в инструмент, который нужен для выполнения определенной работы. Но помимо этого, могут понадобиться дополнительно люди – специалисты, пригодные для этой роли. [20]

Важно определить временные рамки, в течение которых будет устанавливаться, насколько инструмент является успешным. Каждому процессу должно быть отведено определенное время, чтобы продемонстрировать его ценность для организации.

Также важно определить, какие процессы будут поэтапно сокращены с применением цифровой платформы. Определение процессов, подлежащих замене, также может потребовать реорганизации процесса управления и иерархической структуры.

Таблица 2 – Старые и новые правила ведения кадрового менеджмента

Было	Стало
Фокус кадровой службы на создание стандартных способов управления персоналом	Фокус кадровой службы на оптимизацию вовлеченности и удовлетворенности сотрудников в командную работу, карьерному росту
Упрощение процессов	Внимание продуктивности за счет развития цифровых возможностей
Специалисты по кадрам создают критерии и метрики кадровой работы	Разработка специализированных программных продуктов для нужд организации
Ориентация на передовой опыт в HR-технологиях	Масштабирование потенциала сотрудников
Кадровая служба фокусирует свою деятельность на «самообслуживание персонала»	Активизируется помощь сотрудникам, делая их работу продуктивнее
HR-программы рассчитаны на постоянство в мире	Группировка сотрудников по релевантности опыта
Кадровые службы создают для сотрудников порталы, облегчающие работу по выявлению их потребностей	Создание HR-платформ с использованием цифровых приложений, ботов для удовлетворения текущих потребностей сотрудников

Чтобы понять, какие технологии будут наиболее подходящими для рабочего места, необходимо рассмотреть разницу между технологическим и цифровым включением (таблица 2).

В таблице 2 представлены данные отчета Deloitte 2017, которые демонстрируют явный скачок в кадровом менеджменте в результате применения цифровых технологий. [21]

Так же необходимо подготовить команду сотрудников к предстоящим переменам.

Изменение процессов управления персоналом означает, что все заинтересованные стороны должны быть готовы к изменениям. Однако стоит начинать с малого. HR-лидеры обеспокоены тем, что организации, которые ждут, чтобы посмотреть, как цифровая трансформация будет происходить, будут отставать. Тем не менее, начав с меньшего масштаба (если это необходимо), можно свести к минимуму последствия неудачи (если таковые имеются), чем внесение изменений в масштабах всей организации и, как следствие, отказ от любых попыток цифровизации в целом. Гораздо проще применить обратную связь и знания, полученные в ходе пилотного проекта, к общекорпоративному проекту, чем делать ошибки в крупномасштабном развертывании инноваций.

Можно начать с создания проектной группы для плавной цифровизации – команды, которая начинает с новейших процессов и не разрушает все, что уже существует, чтобы перевести процессы управления персоналом в цифровой формат.

Так, например, сначала можно перейти на автоматизированный отбор кандидатов на должности младшего и среднего уровня, в то время как остальная процедура по набору персонала применяет прежние процессы выявления наиболее подходящих кандидатов на руководящие должности. Создание культуры цифровизации важно. Суть цифровизации HR-процессов заключается в создании организационной культуры цифровизации. Это включает в себя не только изучение того, как использовать

автоматизированные решения, но и изучение того, как их использовать, чтобы они повышали человеческие возможности.

Для обеспечения плавной цифровой трансформации важно, чтобы организации ставили своих сотрудников на первое место, а не технологию. [21]

В Российской Федерации действует программа «Цифровая экономика», главной целью которой является оказаться в числе мировых лидеров в сфере технологического развития. Также главные задачи направлены на повышение конкурентоспособности и рентабельности Российских компаний: кадры, информационная инфраструктура, информационная безопасность, цифровые технологии, нормативные регулирования и цифровое государственное управление. [18]

К 2024 году национальный проект ставит перед собой следующие цели:

- 120000 человек в год выпускников по направлению информационно – телекоммуникационные технологии;
- 800000 человек в год обладающими компетенциями в сфере информационных технологий на среднем уровне;
- 40% доля населения, обладающего цифровыми навыками.

В настоящее время разработано огромное количество автоматизированных процессов. Например, 1С: Оценка персонала, робот Вера, ELMA, Proaction, Squadrille, SHL и многое другое. Все эти разработки облегчают и улучшают работу HR-специалистов. Позволяют экономить время, интегрируя некоторые задачи с платформами для цифровизации. Например, если раньше нужно было самостоятельно составлять список оцениваемых сотрудников, то сейчас это рутинную работу может делать программа, также процесс сбора и обработки информации становится в разы быстрее, так как в программах для цифровизации уже есть готовый алгоритм.

Программный продукт «1С: оценка персонала» дает возможность автоматизировать тестирование и оценки сотрудников, с помощью методов 360 градусов. Программа создана для кадровых служб. Решает такие задачи

как сбор и хранения данных кандидатов и сотрудников и способом их оценки, заполнение соискателями и работниками анкет и тестов, автоматический расчет результатов деловой оценки, также построения развёрнутого заключения по результатам оценки, и использованием готовых алгоритмов.

Платформа SHL позволяет оценивать кандидатов и сотрудников с помощью дистанционного ассесмент-центра, тестов и опросников. SHL дает комплексное решение по выявлению высокопотенциальных сотрудников (HiPo).

«Proaction» повышает эффективность оценки персонала. Она позволяет проводить индивидуальные онлайн-процедуры оценки сотрудников и групповые опросы на выявление их вовлеченности и удовлетворенности. Также, здесь применяется метод 360 градусов.

«Squadrille» позволяет легко автоматизировать оценку персонала. Данная программа обладает следующими инструментами:

- кейс – интервью;
- игровые тесты;
- онлайн тесты;
- метод 360 градусов.

Таким образом, подводя итоги, следует отметить, что оценка персонала является важным и неотъемлемым процессом каждой организации, которая стремится занять лидирующие позиции на рынке. Поэтому существуют многочисленные методы деловой оценки, способствующие улучшению работы и повышению мотивации сотрудников.

Цифровизация упрощает и автоматизирует работу HR-специалиста, делая ее комфортной и менее трудоемкой. Вместе с тем, процессы управления персоналом и другие, выполняются оперативно, качественнее с меньшей вероятностью допущения ошибок.

Независимо от того, как люди смотрят на это, рабочая сила меняется. Она не только становится более разнообразной, но и работодатели

предпочитают нанимать работников на удаленную работу, на неполный рабочий день или внештатных работников – по совместительству.

Изменение рабочей силы означает, что способ организации управлять проектами, общаться и расти в культурном отношении, также меняется. Технологии становятся все более важными для обеспечения того, чтобы команды могли эффективно выполнять свою работу.

Навыки, которые нужны современным сотрудникам, также отличаются от тех, что были необходимыми много лет назад. Раньше наличие компьютерных навыков, возможно, было одним из качеств, чтобы перечислить его в резюме. Сегодня, владение некоторыми приложениями и компьютерными программами, считается само собой разумеющимся навыком.

Цифровизация HR-процессов поможет построить рабочую силу будущего. При этом необходимо быть в курсе меняющихся потребностей динамичной команды сотрудников. Также важно повышать опыт сотрудников для создания более персонализированных процессов, которые поощряют взаимодействие и общение. Когда сотрудники могут легко и ясно общаться друг с другом, они работают более эффективно и продуктивно.

Добавление новых цифровых элементов в оценку персонала позволяет HR-специалистам принимать обоснованные решения. Предоставляется возможность собирать данные, анализировать информацию и действовать в соответствии с ней, чтобы улучшить свои стратегии и рабочий процесс.

Итак, оценка персонала – инструмент, который позволяет оценить ценность сотрудника в компании. На сегодняшний день оценка персонала довольно дорогостоящая и длительная процедура, которая во многих компаниях до сих пор проводится вручную, что очень неэффективно. Вследствие чего разумно цифровизировать процессы деловой оценки персонала, чтобы сократить денежные затраты и время на выделенную процедуру, а также повысить точность и верность решений менеджеров управления.

2. Анализ оценки персонала АО «Полад»

2.1 Оценка социально – экономического состояния АО «Полад»

Акционерное общество «Полад» - одна из ведущих индустриально-торговых предприятий в Поволжском районе, охватывает основные позиции из числа крупнейших фирм региона. Товарищество с ограниченной ответственностью «Полад» было зарегистрировано 24 июля 1991 года. В процессе изменения законодательства России и развития компании, она несколько раз меняла организационно-правовую форму. Последние изменения в Устав внесены осенью 2018 года, когда ЗАО «Полад» было преобразовано в АО «Полад». С момента основания развивает автомобильную промышленность в Российской Федерации. Практически все автосборочные заводы страны являются клиентами компании, на которые «Полад» доставляет 700 наименований запасных частей для автомобилей.

В состав группы компаний входит около 20 предприятий, желающих успешно управлять бизнесом на территории Российской Федерации и разделяющие уникальную стратегию миссии и развития. Система менеджмента качества сертифицирована на соответствие стандартам ISO 9001:2008 и ISO/TS 16949:2009. Общая численность группы компаний составляет около 500 сотрудников.

АО «Полад» осуществляет деятельность в части проектирования и разработки продукции в тех случаях, когда это оговорено потребителем. В процессе проектирования и разработки продукции заказчики обычно сотрудничают с Дирекцией по развитию.

Компания имеет огромные потенциальные производственные возможности:

1. изготовление штамповочных деталей;
2. производство полимерных изделий;
3. производство материалов на основе ПВХ;

4. ППУ формы продукта;
5. механическая термообработка;
6. литье металлов под давлением;
7. разработка и производство инструмента;
8. изготовление металлоконструкций.

Обратив внимание на виды производства, можно отметить, что традиционная штамповка, чистовая вырубка и прогрессивная штамповка являются лидирующими позициями производства АО «Полад».

Миссия компании - производство автокомпонентов высокого качества, отвечающих ведущим мировым стандартам и полностью удовлетворяющих требованиям потребителя.

В АО «Полад» уверены, что применение новых технологий и реализация новых идей - это путь к созданию качественных автокомпонентов.

Цель - производство конкурентоспособной продукции, соответствующей требованиям наших потребителей и обеспечивающей стабильное финансовое положение компании.

Основными принципами деятельности объекта исследования являются:

- построение деловых отношений на основе уважения прав и интересов всех участников, сочетание принципов уважения, справедливости и эффективности;
- открытость и честность в принятии экономических решений;
- взаимное исполнение обязательств внутри коллектива;
- создание достойных и безопасных условий труда для коллектива, привлечение работников предприятия к управлению в соответствии с профессиональным уровнем;
- строгое следование законодательству и нормативно-правовым актам;
- эффективное управление ресурсами и затратами, постоянное улучшение качества выпускаемой продукции, развитие корпоративной культуры;

- внедрение в производство передовых гибких технологий, обеспечение потребителей продукцией, соответствующей международным стандартам, оперативное реагирование производства на требования рынка;

- наша продукция – материальное воплощение производственной культуры и профессионализма персонала.

Предприятие «Полад» особое внимание уделяет своим партнерам, а выпускаемая продукция является воплощением производственной культуры и профессионализма персонала. [14]

Компания постоянно развивается, используя все возможные инновации в технологии и в бизнесе в целом. Они готовы сотрудничать с другими компаниями автомобильного сектора российской промышленности и за рубежом, стремясь к освоению новых сфер деятельности и территории. [14]

Организационная структура управления АО «Полад» приведена на рисунке 5. Организационная структура определяет отношения отчетности в компании - другими словами, кто на кого работает. Компании выбирают организационную структуру, основанную на многих факторах, включая их размер, географическое распределение и количество различных продуктов и услуг, которые они предлагают.

Предприятие обладает большим спектром производством элементов автокомпонентов из металла, пластмассы, ПВХ-материалов на производственных площадках, расположенных в гг. Тольятти, Пензе, Отрадном (Самарская область).

В функциональной организационной структуре отношения отчетности организации группируются на основе специализации или функциональной области. Например, могут существовать отдельные отделы кадров, бухгалтерского учета и производства. Как правило, все функциональные руководители будут подчиняться непосредственно президенту или генеральному директору компании. [8]

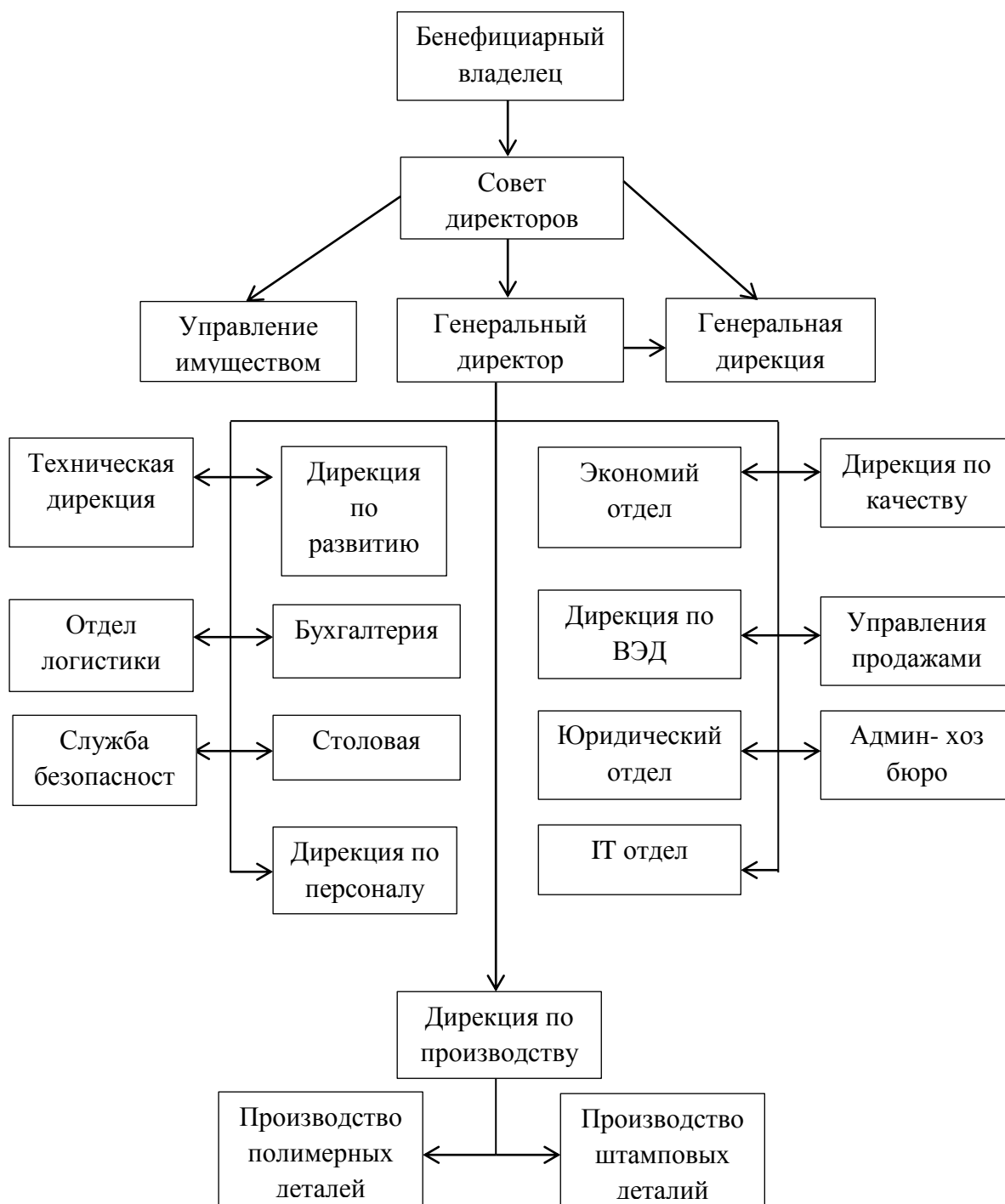


Рисунок 5 - Организационная структура АО «Полад»

Функциональная структура основана на том, что организация разделена на более мелкие группы с конкретными задачами или ролями. Например, у компании может быть группа, работающая в области информационных технологий, другая-в маркетинге и еще одна-в кадрах. В каждом отделе есть

менеджер или директор, который подчиняется руководителю уровня выше в иерархии, который может контролировать несколько отделов.

Большим плюсом этой структуры является то, что сотрудники сгруппированы по набору навыков и функциям, что позволяет им сосредоточить свою коллективную энергию на выполнении своих ролей.

Таблица 3 - Экономические показатели АО «Полад»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	1080180	1127402	1130081	47222	0,043716788	2679	0,00237626
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	944277	970529	972425	26525	0,027801164	1896	0,001953574
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	135900	156873	157656	20973	0,154326711	783	0,004991299
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	97988	112560	127749	14572	0,148712087	15189	0,134941365
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	20800	18778	23354	-2022	-0,097211538	4576	0,243689424
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	17112	25535	6553	8423	0,492227676	-18982	-0,743371843
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	648	3284	4256	2636	4,067901235	972	0,295980512
8. Численность ППП, чел.	333	327	335	-6	-0,018018018	8	0,024464832
9. Производительность труда, тыс.руб.	3243,78	3447,71	3373,38	203,93	0,062868012	-74,33	-0,021559238

Одной из проблем, с которыми сталкивается эта структура, является отсутствие межведомственной связи, поскольку большинство вопросов и обсуждений на уровне руководства проводятся между отдельными департаментами. Например, один отдел, работающий с другим над проектом, может иметь различные ожидания или детали для своей конкретной работы, что может привести к проблемам в будущем. [13]

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности АО «Полад» за 2017-2019гг. (таблица 3).

По данным таблицы 2 можно сделать следующие выводы. Выручка на 2019 год значительно выросла в отличие от предыдущего года на 47222 тысяч рублей. Увеличение выручки произошло за счет повышения себестоимости товаров. В свою очередь рост на себестоимость был из-за увеличения расходов на материалы и услуги.

Вследствие повышения выручки и себестоимости продаж стало рост валовой прибыли с 135900 тысяч рублей 2017 года до 157656 тысяч рублей 2019 года. Превышение роста выручки в отличии с затратами является положительным показателем в деятельности компании. Увеличение валовой прибыли и прибыли от продаж положительно характеризует деятельность компании.

Прибыль от продажи в 2019 году уменьшилась на 18982 тысяч рублей по сравнению с 2018 года, что составляет минус 74,34 процентов. Это может свидетельствовать об увеличении издержек производства и обращения. В абсолютных величинах рост чистой прибыли составляет 972 тыс. руб. в 2019 г. в сравнении с 2018 года, то есть на 29,6 %. Численность на предприятии с 2017 года по 2019 года не имеет серьезных изменений. Производительность труда на протяжении трех лет растет, что показывает рост квалификации персонала.

2.2 Анализ системы оценки персонала в АО «Полад»

На сегодняшний день управление персоналом является жизненно необходимым для каждой уважающей себя организации. Правовое обеспечение трудовых отношений в АО «Полад» соответствует Конституцию РФ, Трудовой Кодекс РФ, Положение об оплате труда работников АО «Полад», Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции.

Оценка персонала на предприятии АО «Полад» является важным элементом в жизнедеятельности компании. Ведь без оценок знания сотрудников нельзя узнать, насколько он квалифицирован и компетентен для нахождения на своем месте. Предприятие довольно опасное и если у кого-то нет достаточных знаний и навыков, он может получить производственную травму или тормозить весь процесс развития организации. Поэтому к деловой оценке персонала на предприятия относятся с особой ответственностью.

На основе положения об аттестации персонала АО «Полад» были рассмотрены способы деловой оценки персонала в компании.

Целями оценки являются наиболее грамотная расстановка и использование руководителей, специалистов и служащих, повышение эффективности и производительности их труда и профессионального уровня.

Основными задачами аттестации являются:

- оценка квалификации работников;
- определение необходимости повышения уровня профессиональных знаний;
- стимулирование роста профессионализма работников;
- отбор кандидатов на включение в кадровый резерв Общества;
- постановка задач аттестуемому работнику на следующий аттестационный период.

Основой для аттестации работников является комплексная оценка их деятельности, в том числе результатов их работы, на основе системы показателей, характеризующих степень достижения сотрудником конкретных целей трудовой деятельности, делового качества работника, профессиональных знаний.

Результатом аттестации работника является одна из оценок его деятельности:

- о сохранении в занимаемой должности на один срок, не превышающий 3 года;
- о переводе на другую должность, в том числе вышестоящую;
- о не продлении срочного договора с указанным сотрудником;
- об увольнении по соглашению сторон.

В случае, если сотрудник отказывается пройти аттестацию при отсутствии уважительных причин, работник автоматически признается, не прошедшим процедуру и подлежит увольнению по соглашению сторон.

В случае неполного выполнения условий, определяемых функционированием должности и данным положением, аттестационная комиссия делает вывод о переводе работника на другую работу или дает рекомендации по улучшению деятельности оцениваемых работников, повышению их квалификации и отправке работников на обучение с необходимостью повторной аттестации через 6 месяцев работы.

Если работник не прошел аттестацию либо не выполнял свои обязанности на работе аттестационная комиссия, может вынести работнику заключение о не продлении или расторжении по соглашению сторон заключенного с ним срочного трудового договора.

Для проведения аттестации персонала в структурных подразделениях создается аттестационная комиссия, в следующем составе:

- председатель комиссии;
- заместитель председателя;
- секретарь комиссии;

- члены комиссии.

Компетенции аттестационной комиссии определены в Положении об аттестационной комиссии.

Каждый год в декабре дирекция по персоналу готовит проект приказа генерального директора на предстоящий год «Об организации и проведении аттестации персонала», в котором определяется поименный список аттестуемых сотрудников Общества, устанавливаются сроки проведения аттестации в разных подразделениях.

Список аттестуемых составляется дирекцией по персоналу на основании персональных данных работников. Не позднее, чем за 7 дней до начала проведения аттестации секретарю аттестационной комиссии на каждого работника представляются: аттестационный отчет сотрудника. Секретарь комиссии заполняет аттестационный лист на каждого работника. Непосредственный руководитель работника заполняет в аттестационном листе раздел «Оценка деятельности работника».

Если работник не явился вовремя на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине, процесс откладывается до его прибытия. Непосредственно в процессе аттестации ведется протокол. Вердикт принимается большинством голосов из числа присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии путем открытого голосования. При равенстве голосов решающим голосом является голос Председателя комиссии.

Аттестационный лист подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, участвовавшими в голосовании.

Аттестационный отчет и аттестационный лист после завершения аттестации хранятся в личном деле работника.

Протоколы заседаний аттестационных комиссий хранятся в архиве.

В каждой организации есть свои формы проведения аттестации. Рассмотрим, какие присутствуют в АО «Полад».

Письменная форма в виде тестов. Данная форма проведения аттестации является наиболее объективной, поскольку обеспечивает равный подход к оценке уровня профессиональной подготовки и знаний каждого аттестуемого работника. При этом, тестирование предполагает проведение тщательной организационной к нему подготовки, включающей формирование перечня вопросов и утверждение аттестационных тестов.

Вопросы, включаемые в тесты, должны соответствовать профессии (специальности) и квалификации работника, проходящего аттестацию. Для РСИС, которым в соответствии с занимаемой должностью предусмотрено обязательное условие – владение иностранными языками, дополнительным блоком выстраиваются вопросы, касающиеся их лингвистических навыков.

Вопросы для тестирования разрабатываются независимыми экспертами, представителями образовательных учреждений, привлекаемыми к проведению аттестации.

Отрицательным считается результат тестирования, при менее 70% правильных ответов от общего количества вопросов для аттестуемых лиц.

Аттестуемое лицо, получившее при прохождении тестирования отрицательный результат, признается не прошедшим аттестацию, решение по которому принимается Комиссией, согласно п. 2.9 настоящего Положения.

- Метод кейсов/метод ситуаций. Кейс-задача представляет собой подробное описание реальных событий, которые могут произойти или происходили в прошлом в профессиональной деятельности аттестуемого, и/или конкретной ситуации, сложившейся в определенных условиях при исполнении им должностных обязанностей.

При выборе практических задач важно учитывать следующее:

- суть кейса должна отвечать содержанию работы;
- уровень принимаемых решений – соответствующей позиции;
- описанная ситуация должна обеспечивать возможность того, чтобы сотрудник проявил максимум необходимых компетенций;

- в задании должна содержаться информация, достаточная для анализа ситуации и принятия решения.

Ключевыми критериями выбора кейса являются:

- проверяемые качества, знания и навыки, которыми должен обладать аттестуемый;

- задачи, которые он решает в данной должности, и ресурсы, которыми он располагает для достижения своих целей.

Потенциально эффективные ситуации должны обладать следующими характеристиками:

- сложность. Ситуации должны описывать проблему – столкновение интересов их участников, разрыв между актуальным и целевым состоянием подразделения, происшествие в организации;

- неопределённость. Ситуации не должны быть описаны максимально подробно. Участник оценки должен самостоятельно проанализировать недостающие условия задачи;

- реалистичность. Ситуации должны происходить в реальной жизни сотрудников. Это могут быть достаточно редкие, но всё-таки встречающиеся ситуации;

- интервьюирование методом открытых вопросов. Предоставляет возможность опрашиваемому отвечать своими словами, что позволяет последнему чувствовать себя при ответе достаточно свободно, приводить примеры. В таких вопросах отсутствует предвзятость, стремление навязать определенный ответ.

Данный метод аттестации выстраивается в форме диалога между аттестуемым сотрудником и членом аттестационной комиссии, в результате которого выявляется психологический, эмоциональный и профессиональный портрет аттестуемого.

Решения по результатам проведенной аттестации реализуются в срок не более шести месяцев со дня ее проведения.

В случае признания работника по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности или выполняемой работе, руководитель подразделения вправе перевести его на другую работу с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и соблюдением требований действующего трудового законодательства Российской Федерации.

В случае несогласия работника на понижение в должности или невозможности перевода с его согласия на другую должность работодатель вправе принять решение об увольнении работника (п. 3 части 1 ст. 81 ТК РФ). [15]

Рекомендации аттестационных комиссий по увеличению размера заработной платы работника, а также о кадровых перемещениях, оформляются служебной запиской на имя генерального директора с приложением копии протокола заседания комиссии и реализуются по мере появления возможности.

Трудовые споры по вопросам реализации решений аттестационной комиссии, связанные с увольнением или переводом работников, признанных не соответствующими занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Таким образом, делая анализ функционирования АО «Полад» можно сделать вывод, что предприятие ответственно относится к деловой оценке персонала. Организовывая данную процедуру с определенной периодичностью для выявления сильных и слабых сторон сотрудников для дальнейшей работы с ними. Но существующих методов не достаточно для полной и достоверной оценки персонала.

Подытоживая информацию второй главы бакалаврской работы, можно сделать следующие выводы.

Система оценки в компании АО «Полад», являющейся объектом исследования, составлена в соответствии с нормативными правилами, которые предусмотрены в законодательстве РФ в сфере производственной промышленности. В рамках предприятия осуществляются периодическая

оценка. Она проводится раз в полгода и является обязательным для всех сотрудников.

Итак, по результатам анализа сформулируем недостатки, выявленные в системе оценки персонала:

- в процессе организации, подготовки и составления результатов оценки требуются огромные временные затраты, например, составление списка оцениваемых, что может влиять на сокращение времени оценки, а также на это уходят и денежные затраты;

- отсутствие первичной оценки не дает возможность узнать насколько хорошо подходит кандидат на открытую вакансию, вследствие чего может ненадолго задержаться на рабочем месте, а это значит, нужно будет снова искать соискателя, а это является длительным и тяжелым процессом для HR-специалиста;

- отсутствие цифровизации оценки персонала влечет за собой некачественную и длительную оценку, так как методы, которые есть в организации, являются устными или письменными, что не может гарантировать должную деловую оценку.

Вследствие этого необходима разработка и внедрение мероприятий, которые позволят исключить выявленные проблемы, в третьей главе будут предложены способы цифровизации оценки персонала с целью повышения ее результативности.

3. Мероприятия по внедрению совершенствование оценки персонала

3.1 Предложения цифровизации оценки персонала.

Одним из таких способов является платформа для онлайн - оценки сотрудников и кандидатов Proaction, которые решают такие проблемы HR - процессов, как текучесть кадров, ошибки найма и подбора и низкая эффективность сотрудников. Proaction - это готовая платформа, у которой уже разработаны инструменты для онлайн – оценки работников и соискателей. Она позволяет дать сотрудникам индивидуальную оценку их деятельности, проводить групповые опросы, а также включает метод 360 градусов.

Многие организации уже пользуются данной программой и оставляют только хорошие отзывы. Это и не удивительно, так как Proaction предлагает набор готовых тестов для оценки юристов, бухгалтеров, маркетологов, менеджерам по продажам и еще для 20 позиций. Способы для групповых мероприятий являются лояльность, оценка удовлетворенности и вовлеченности, оценка 360 градусов.

Proaction отличается хорошей гибкостью системы, ведь данная система тестов дает возможность выбирать и собирать комбинации из более 100 тестов и более 40 оцениваемых компетенций. А также платформа разрешает добавлять в программу собственные тесты, вопросы и компетенции. Многих организаций привлекает качественная и точная оценка работников и соискателей. Инструменты Proaction разработаны на основе с требованиями «Российским стандартом тестирования персонала» и нормированы на выписке более 100000 соискателей и работников на территории Российской Федерации в возрасте от 18 до 65 лет в абсолютно разных сферах бизнеса.

Следующим предложением по совершенствованию HR - процессов будет сервис Squadrille для онлайн оценки сотрудников и соискателей.

Разработанный московскими программистами сервис помогает осуществлять быструю и качественную оценку персонала. В программе есть множество инструментов для деловой оценки, такие как метод 360 градусов, интервью по soft skills, оценочные кейсы, готовые тесты, а также есть возможность аутсорсинга оценки персонала, то есть передача компанией определенных видов работ.

Выше было указано про интервью soft skills, которое помогает выявлению таких важных качеств как коммуникативность, стрессоустойчивость, эмоциональный интеллект, креативность и самоорганизацию. В настоящее время очень важны эти навыки для успешной работы и развития корпоративной культуры. И наличия этого инструмента в сервисе является большим преимуществом. Данный сервис является новичком, но уже зарекомендовал себя как надежный помощник.

Третьим способом является платформа SHL. Компания-производитель известна на рынке уже более десяти лет и славится блестящей репутацией. Ее клиентами являются более 750 компаний. SHL обладает большим количеством инструментов для онлайн-оценки. В нее входят дистанционный ассессмент-центр, онлайн-оценка по модели RemoteWork, комплексное решение по выявлению высокопотенциальных сотрудников (HiPo), оценка корпоративной культуры и вовлеченности, личностный опросник OPQ32, а также различные тесты и опросники.

HiPo-сотрудники – это высококвалифицированные работники, которые проявляют высокую результативность и эффективность работы, и готовые занять более ответственной позиции в компании.

На рисунке 6 показано, что входит в систему «HiPo-сотрудник». Это следующие элементы:

- стремление к достижениям – это мотивация сотрудника к достижениям цели;
- способности – поведенческие и психологические факторы, способствующие достижению цели;

- вовлеченность – это верность компании.

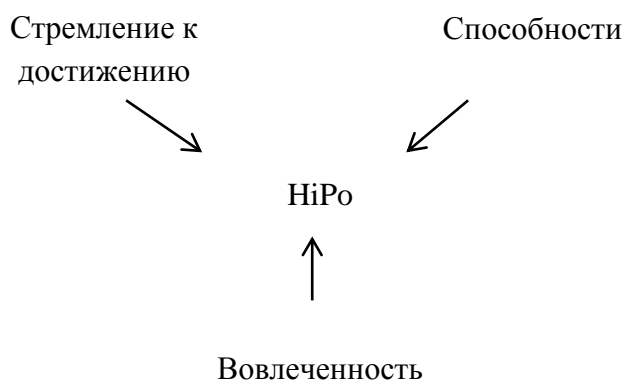


Рисунок 6 - Модель HiPo

Этот инструмент является отличным способом выявления высококомпетентных и результативных работников для развития компании и может быть применен на объекте исследования.

3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий.

С целью повышения результативности работы сотрудников и мотивации к достижению поставленных целей следует провести процедуру по цифровизации оценки персонала.

Для выявления ценности от внедрения цифровых программ, необходимо провести расчет экономической эффективности продукта по цифровизации оценки персонала для организации.

Оценка персонала на предприятие АО «Полад» проводится два раза в году, численность на 2019 год составляет 335 сотрудников. При этом затрачивая значительные ресурсы компании. На оценку персонала в среднем уходит один день на двух рабочих, а затем обработка информации 2 недели.

Стоит отметить, что АО «Полад» пользовался услугой консалтинговой компании для разработки теста всего на одну должность, и это обошлось им в 150 тысяч рублей, время на разработку ушло 3 месяца.

Рассмотрим экономическую эффективность платформы Proaction. Показателями эффективности разработки и внедрения новых средств цифровизации является ожидаемый экономический эффект. Находится по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - E_n * K_n \quad (1)$$

где \mathcal{E}_p – годовая экономия;

E_n – нормативный коэффициент ($E_n = 0,15$);

K_n - капитальные затраты на проектирование и внедрение, включая первоначальную стоимость программы.

Повышение производительности труда P_i (в %) рассчитывается по формуле

$$P_i = \left(\frac{\Delta T}{F_j - \Delta T} \right) * 100 \quad (2)$$

где P_j - время, которое планировалось пользователем для выполнения работы j-вида до внедрения программы (час.)

Таблица 4 - Работа пользователей программы Proaction.

Вид деятельности	До цифровизации, мин. (Fj)	Экономия времени, мин. (ΔT)	Повышение производительности труда, % (P_i)
Составление списка аттестуемых	1000	500	100
Структурирование процесса оценки персонала	1600	800	100
Уведомление сотрудников	500	200	150
Проведение оценки	2000	1000	100
Сбор и анализ информации	2500	1500	150
Информирование сотрудников о результате	1400	800	100

На таблице 4 хорошо видно насколько экономится время при различных видах деятельности HR-специалистов при внедрении автоматизированных программ.

Капитальные затраты на этапе проектирования K_k рассчитываются по формуле:

$$K_k = C + Z_n + M_n + H \quad (3)$$

где C – первоначальная стоимость программного продукта;

Z_n - заработная плата специалистов на всех этапах проектирования и внедрения;

M_n - затраты на использование вычислительной техники на этапе проектирования и внедрения;

H - накладные расходы на этапе проектирования и внедрения.

Стоимость программы Proaction составляет 100000 рублей, стоимость услуг по внедрению сервиса составляет 50000 рублей.

Вследствие чего мы можем посчитать капитальные затраты на ее внедрение:

$$K = 100000 + 50000 = 150000 \text{ руб.}$$

Одним из основных видов затрат на этапе проектирования является заработная плата специалиста, которая рассчитывается по формуле:

$$Z_n = Z_p \times T_n \times (1 + A_c \div 100) \quad (4)$$

где Z_p - заработная плата разработчика на этапе проектирования;
 Z_d - дневная заработная плата разработчика на этапе проектирования;
 A_c - процент отчислений на социальное страхование;
 A_n - процент премий.

Посчитаем на содержание персонала, имея в виду, что оклад работника составляет 25000 рублей.

$$Z = 1 \times 25000 (1 + 34\% / 100) = 33500 \text{ руб.}$$

В компании АО «Полад» оценка персонала ведется вручную.

Экономия, связанная с повышением производительности труда сотрудника:

$$P = 33500 \times 7 = 234000 \text{ руб.}$$

Подводя итоги, мы получаем экономическую эффективность:

$$\Xi = 234000 - 150000 \times 0,15 = 211500 \text{ руб.}$$

При расчете экономической эффективности от внедрения программного обеспечения согласно расчётам, значительную экономию за счет повышения производительности труда. Так же повышается социальная эффективность на предприятия, так как работа специалиста становится более автоматизированной, что делает деятельность сотрудника эффективной.

Рассмотрим следующую платформу Squadrille по цифровизации оценки персонала (таблица 5).

Таблица 5 - Работа пользователей сервиса Squadrille.

Вид деятельности	До цифровизации, ми. (Fj)	Экономия времени, мин. (ΔT)	Повышение производительности труда, % (P_i)
Составления списка аттестуемых	1000	500	100
Структурирования процесса оценки персонала	1600	800	100
Уведомление сотрудников	500	200	150
Проведение оценки	2000	1250	200
Сбор и анализ информации	2500	1500	150
Информирование сотрудников о результате	1400	800	100

На таблице 5 те же виды работы, что и в таблице 4, но с незначительными изменениями.

Стоимость программы Squadrille составляет 70000 рублей, стоимость услуг по внедрению сервиса составляет 30000 рублей.

Капитальные затраты составляют:

$$K = 70000 + 30000 = 100000 \text{ руб.}$$

Затраты на содержания персонала:

$$З = 1 \times 25000 \times (1+34\%/100) = 33500 \text{ руб.}$$

Экономия:

$$Р = 33500 \times 8 = 268000 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность составляет:

$$Э = 268000 - 100000 \times 0,15 = 253000 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность сервиса Squadrille является положительной. За счет него можно достигнуть экономии времени и экономии денежных затрат. Социальная эффективность является благоприятной. Работать становится легче, быстрее и результативнее.

Рассчитаем экономическую эффективность универсальной платформы SHL (таблица 6).

Таблица 6 - Работа пользователей платформы SHL

Вид деятельности	До цифровизации, ми. (Fj)	Экономия времени, мин. (ΔT)	Повышение производительности труда, % (Pi)
Составления списка аттестуемых	1000	800	400
Структурирования процесса оценки персонала	1600	1100	200
Уведомление сотрудников	500	200	150
Проведение оценки	2000	1250	200
Сбор и анализ информации	2500	1500	150
Информирование сотрудников о результате	1400	800	100

На таблице 6 те же виды работы, что и в таблице 5, но с незначительными изменениями.

Стоимость программы SHL составляет 120000 рублей, стоимость услуг по внедрению сервиса составляет 50000 рублей.

Капитальные затраты составляют:

$$К = 120000 + 50000 = 170000 \text{ руб.}$$

Затраты на содержания персонала:

$$З = 1 \times 25000 \times (1+34\%/100) = 33500 \text{ руб.}$$

Экономия:

$$Р = 33500 \times 12 = 402000 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность составляет:

$$Э = 402000 - 170000 \times 0,15 = 376000 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность оценки персонала при использовании платформы SHL составляет 376000 рублей, что является больше других программ. Она способствуют экономии денежных затрат, а также повышает социальную эффективность на предприятии, затрагивая и совершенствуя процесс оценки персонала.

Данные расчеты наглядно показывают экономическую и социальную эффективность новых внедрений для предприятия АО «Полад». С помощью цифровизации оценки персонала компания сможет добиться новых поставленных результатов, ведь цифровизация является большим помощником для успешной компании. Менеджеры по персоналу станут меньше времени тратить на подготовку и проведении оценки, но при этом результат будет намного лучше. Повысится мотивация сотрудников и трудовая деятельность.

Наиболее подходящей программой является платформа SHL. Она обладает наибольшей экономической эффективностью, а также социальной эффективностью. С помощью нее компания АО «Полад» сможет успешно автоматизировать процедуру оценки персонал, что позволит HR – специалистам делать качественную и быструю оценку.

Заключение

Оценка персонала - это важный и ценный элемент управлением персоналом. Без должной оценки сотрудников компания не сможет развиваться и работать в полную силу. Существует огромное количество методов деловой оценки, которые каждый из них является эффективным для выявления плюсов и минусов трудовой деятельности работника. Например, тестирование, метод 360 градусов, интервью и метод ранжирование.

В настоящее время многие процессы в жизни человека автоматизированы, что облегчает их функционирование. Этим же изменениям коснулись и HR - процессы. Для более результативной и быстрой работы все больше и больше компаний внедряют цифровые процессы в трудовую деятельность сотрудников. Эти улучшения доказали свою эффективность и необходимость для процветания фирмы.

На предприятии АО «Полад» некоторые процедуры управления до сих пор выполняются вручную, в том числе и оценка персонала, это влечёт большие денежные затраты, задержки во времени, некачественную оценку и демотивацию сотрудников. В бакалаврской работе были представлены данные с экономическими показателями предприятия, на основе чего можно сделать вывод, что компания обладает средствами для внедрения новых программ по цифровизации оценки персонала, т.е. автоматизации процессов.

На данный момент важнейшим элементом существования организации является управление персоналом. Правовое обеспечение трудовых отношений в АО «Полад» ориентировано на конституцию РФ, ТК РФ, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда сотруднику, должностные инструкции.

Расчет экономической и социальной эффективности дает ясное убеждение в необходимости внедрения цифровых программ для улучшения системы оценки персонала. Она способствует улучшению качеству деловой оценки, за счет автоматизации многих процессов, которые до сих пор

делаются вручную, а также способствует улучшению внутренней среды организации.

Мероприятия, которые были предложены в третьей главе дают видимую необходимость для перехода в цифровизацию оценки персонала для повышения трудовой деятельности сотрудников.

Таким образом, актуальность темы доказана, поставленные задачи решены, цели, сформулированные в выпускной квалификационной работе, достигнуты.

Экономическая эффективность сервиса Squadrille является положительной. За счет него можно достигнуть экономии времени и экономии денежных затрат.

Экономическая эффективность оценки персонала при использовании платформы SHL составляет 376 тыс. руб., что является больше других программ. Она способствуют экономии денежных затрат, а также повышает социальную эффективность на предприятии, затрагивая и совершенствуя процесс оценки персонала.

Таким образом, задачи, поставленные в данной бакалаврской работе решены и цель достигнута.

Список используемых источников

1. Manuti A. Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitilization of Organizations, 2017. – 87 с. ISBN: 978-5-756-70962-9
2. Performance Evaluation: Definition, Characteristics, Steps [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iedunote.com/performance-evaluation> (дата обращения: 25.12.2019).
3. Акатьева М.Д. Информационно-коммуникационная концепция теории бухгалтерского учета: монография – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 162 с.
4. Артяков В.В. Управление инновациями. Методологический инструментарий / Чурсин А.А.: учебник – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 206 с.
5. Глухова А.В. Управление персоналом в России: вызовы XXI века. Книга 6 / Митрофанова Е.А., Тарасенко В.В., Некрасов А.В., Стадниченко Л.И., Жуков А.Л.: монография – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 297 с.
6. Десслер Г. Управление персоналом: учебное пособие Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
7. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Электронный ресурс]. URL: <https://studme.org/1628041418844/menedzhment/gradatsiya> (дата обращения: 25.12.2019).
8. Комаева Л.Э., Адаптивные организационные структуры управления предприятиями в нестабильной среде хозяйствования/ Дзагоева М.Р., Дзагоев З.Л.: монография - Москва: ИНФРА-М, 2015. – 200 с.
9. Кони́на Н.Ю. Менеджмент: Теория, практика и международный аспект: учебник - Москва: Аспект Пресс, 2018. – 432 с.
10. Логиновский О.В. Эффективное управление организационными и производственными структурами / Голлай А.В., Дранко О.И., Шестаков А.Л., Шинкарев А.А.: монография - Москва: ИНФРА-М, 2020. – 450 с.
11. Лукаш Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала: учебно – методическая литература - Москва: Юстицинформ, 2015. – 200 с.

12. Магомедалиевич А.А. Оценка персонала в организации. / Григорьевна В.Г., Григорьевна К.О., Александровна К.Е.: учебное пособие – Москва: ИНФРА-М, 2020. - 171 с.
13. Погодина Т.В. Инновационный менеджмент. / Попадюк Т.Г., Удальцова Н.Л.: учебник: Москва: ИНФРА-М, 2019 – 343 с.
14. Официальный сайт АО «Полад» [Электронный ресурс] URL: <http://www.polad.ru/> (дата обращения: 15.02.2020).
15. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://ppt.ru/kodeks/tk> (дата обращения: 30.03.2020).
16. Федорович М.М. Цифровая экономика предприятия: учебник – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 369 с.
17. Цифровая трансформация в сфере HR [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shl.ru/cifrovaja-transformacija-v-sfere-hr> (дата обращения: 31.03.2020).
18. Цифровая экономика [Электронный ресурс]. URL: <https://data-economy.ru/> (дата обращения: 18.01.2020).
19. Цифровая экономика РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 17.01.2020).
20. Цифровизация HR: фактор лояльности сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <https://www.osp.ru/cio/2017/09/13053405/> (дата обращения: 27.02.2020).
21. Цифровой HR: платформы, люди и работа. Глава седьмая из отчета Deloitte 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.talent-management.com.ua/3284-tsifrovoj-hr-deloitte-2017/> (дата обращения: 19.12.2019).
22. Чуланова О.Л. Консалтинг персонала : учебное пособие - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 196 с.
23. Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риск: монография – Москва : ИНФРА-М, 2018. - 364 с.

24. Журнал Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://sup.pro-personal.ru/> (дата обращения 20.05.2020).

25. Atseye F.A., Ugwu J.I., Takon S.M. Determinants of working capital management / International Journal of Economics, Commerce and Management Vol. III, Issue, 2015.

26. https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1086320013174_6323108330_OOO-BLAGO/balance

27. Dr. Kandpal V. An Analysis of Working Capital Management in Select Construction Companies / Journal of Commerce & Management Thought Vol. 6-1, 2015, - PP. 7-31.

28. Nobanee, H., Abraham, J. Current Assets Management of Small Enterprises / Journal of Economic Studies, 42(4), 2015, - PP. 549-560