

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)

---

Управление персоналом организации  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по оценке персонала в организации

Студент

В. Баунова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А. Л. Никишина

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

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: В. Базунова

Тема работы: «Разработка мероприятий по оценке персонала в организации»

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А. Л. Никишина  
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня».

Объект исследования – ООО «ТК Афоня», торговля розничная санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах.

Предмет исследования – оценка персонала в ООО «ТК Афоня».

Методы исследования – статистическая обработка результатов, научное обобщение, экономический анализ, методы аналогий, группировок, логических уровней, функционально-структурный и системный подходы.

Краткие выводы по бакалаврской работе были разработаны мероприятия по оценке персонала в организации ООО «ТК Афоня», внедрение которых позволит усовершенствовать оценку персонала в организации ООО «ТК Афоня», повысить эффективность трудовой деятельности персонала, а также повысить эффективность функционирования и развития организации в целом.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации ООО «ТК Афоня».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 34 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 9, рисунков – 10.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты оценки персонала в организации .....	7
1.1 Понятие, сущность и задачи оценки персонала в организации .....	7
1.2 Методы оценки персонала в организации.....	13
2 Анализ оценки персонала в ООО «ТК Афоня» .....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТКАфоня»	19
2.2 Анализ действующей оценки персонала в ООО «ТК Афоня».....	27
3 Разработка мероприятий по оценке персонала в ООО «ТКАфоня».....	39
3.1 Пути совершенствования оценки персонала в ООО «ТК Афоня» ....	39
3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий .....	44
Заключение .....	52
Список используемой литературы и список используемых источников.....	57
Приложение А Организационная структура ООО «ТК Афоня».....	61
Приложение Б Показатели деятельности ООО «ТК Афоня».....	62

## Введение

В настоящее время оценка персонала является одним из необходимых инструментов управления важнейшим ресурсом организации – человеческим. В зависимости от того, насколько руководство современных компаний будет грамотно и компетентно управлять данным ресурсом, будет зависеть и содержание действий персонала, а значит и конкурентоспособность организации на рынке труда.

На основании того, что роль персонала и его оценка стали главными факторами в обеспечении конкурентоспособности компании, оценка персонала является основным инструментом контроля в регулировании как управленческих и экономических, так и психологических и социально-трудовых процессов, которые протекают в организации и влияют тем самым на уровень ее развития.

Вопросы оценки персонала всегда остаются актуальными в деятельности каждой компании, так как важнейшим ресурсом выступает человеческий, от эффективности использования которого зависят конечные результаты деятельности компании, а также показатели эффективности. Этим и обуславливается актуальность выбранной темы исследования.

Теоретической основой при написании выпускной квалификационной работы были исследования современных отечественных и зарубежных авторов, посвященные различным аспектам теории и практики оценки персонала в организациях. Сущности оценки персонала посвятили свои труды такие современные авторы, как: Т. М. Баландина, С. В. Ильченко, М. Н. Киселева, К. Г. Коленченко, М. Ф. Мизинцева, А. С. Самофалова, Я. Иванов, В. Волф. Роль оценки персонала в процессе управления человеческими ресурсами в своих трудах рассматривали следующие современные исследователи: А. В. Борщева, О. В. Григоренко, А. В. Карманова, Е. А. Козленко, О. Н. Монгуш, М. Л. Полищук, Л. А. Стрелнилова. Методам оценки персонала посвящены труды: А. Р.

Абдуллиной, Л. Т. Бижигитовой, О. В. Бурдюговой, Е. В. Зверевой, Т. Е. Лебедевой, О. С. Ледермана, Е. В. Новиковой, Е. Л. Романадзе, Р. Р. Шамшетдинова, Г. С. Джураевой, М. В. Вороновой.

Результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы для дальнейшего развития теоретических и эмпирических исследований в области управления персоналом. Материалы выпускной квалификационной работы могут представлять интерес для руководителей, менеджеров и работников служб управления персоналом российских компаний.

Практическая значимость работы определяется анализом и выявлением современных методов оценки персонала, разработкой мероприятий по оценке персонала, которые могут быть внедрены в компании ООО «ТК Афоня», а также в других организациях с целью совершенствования системы оценки персонала, повышения эффективности трудовой деятельности персонала, повышения эффективности функционирования и развития организаций.

Объектом и эмпирической базой исследования является организация ООО «ТК Афоня».

Предмет исследования – оценка персонала в ООО «ТК Афоня».

Цель выпускной квалификационной работы - разработка мероприятий по оценке персонала в организации ООО «ТК Афоня».

Достижение поставленной цели обеспечивается выполнением следующих задач:

- Рассмотреть теоретические аспекты оценки персонала в организации.
- Провести анализ и выявить проблемы в оценке персонала в ООО «ТК Афоня»
- Разработать мероприятия по оценке персонала в ООО «ТК Афоня».

Методы организации и выполнения исследования:

- Анализ научной литературы;

— Изучение внутренней документации организации ООО «ТК Афоня»;

— Интервьюирование генерального директора и руководителя отдела персонала в организации ООО «ТК Афоня».

При выполнении исследования был использован комплекс методов: научное обобщение, статистическая обработка результатов, экономический анализ, методы аналогий, группировок, логических уровней, функционально-структурный и системный подходы.

Структура выпускной квалификационной работы включает: введение, основную часть, состоящую из трех глав, заключение, список использованной литературы, приложения.

Первая часть дипломной работы представляет собой теоретический обзор по теме исследования, в который входят: понятие, сущность и задачи оценки персонала в организации, а также методы оценки персонала в организации.

Во второй части был проведен анализ действующей оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня», а также были выявлены проблемы и угрозы.

В третьей главе были разработаны мероприятия по оценке персонала в организации ООО «ТК Афоня», внедрение которых позволит усовершенствовать оценку персонала в организации ООО «ТК Афоня», повысить эффективность трудовой деятельности персонала, а также повысить эффективность функционирования и развития организации в целом.

# **1 Теоретические аспекты оценки персонала в организации**

## **1.1 Понятие, сущность и задачи оценки персонала в организации**

На современном этапе развития бизнес-технологий все более очевидной становится мысль о том, что главный ресурс любой компании — это люди. Каждый сотрудник рассматривается как единица для инвестиций и капиталовложений и от того насколько достоверной, полной и своевременной будет оценка персонала зависит эффективность и окупаемость этих капиталовложений[32].

На сегодняшний день организации конкурируют не посредством финансовых, информационных или технологических ресурсов, а на уровне профессионального развития работников своей компании – знаний, умений и навыков сотрудников. Для разумного использования такого капитала важно должным образом определить, каков он. Оценка персонала дает возможность выявить и показать потенциал работников организации и ориентировать возможности на реализацию важнейших целей и задач организации[29, с. 46].

Оценка персонала представляет собой сложное многоаспектное явление. В современной научной литературе существует множество определений понятия «оценка персонала». Рассмотрим некоторые из них.

По мнению Е. Л. Романадзе и А. П. Семиной, оценка персонала – это набор инструментов и методов, которые направлены на выявление характеристик сотрудников для принятия управленческих решений[23, с. 73].

Авторы отмечают, что эта система может содержать огромное количество методов и технологий, которые осуществляют конкретные функции и специализированы на определенных целях компании.

Согласно К. Г. Коленченко, оценка персонала представляет собой процедуру определения уровня развития различных характеристик работника, связанных с эффективностью его профессиональной

деятельности. Основные правовые нормативы оценки закрепляются, как правило, только на уровне компании [15, с. 91].

Е. В. Зверева рассматривает оценку персонала как систему мер, необходимых для измерения результатов и уровня профессиональной компетентности работников [10, с. 150]. Автор считает, что оценка результатов деятельности персонала организации на практике взаимосвязана с мотивацией труда, и в конечном итоге, данные дефиниции определяют заданную эффективность труда.

Р. Р. Шамшетдинов считает, что оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных и профессиональных компетенций работников организации требованиям определенной должности или рабочего места. Под системой оценки персонала автор подразумевает набор инструментов и методов, которые прочно связаны с главными функциями управления персоналом, среди которых подбор, мотивация, обучение и развитие сотрудников организации [26, с. 339].

По мнению М. Н. Киселевой, оценка персонала представляет собой набор инструментов и методик для анализа личных, персональных результатов трудовой деятельности персонала. Автор отмечает, что оценка результатов позволяет руководству организации принимать стратегические решения, а также улучшать способы обучения и развития работников компании [13, с. 32].

Согласно А. В. Борщевой, под оценкой персонала подразумевается система, которая позволяет определить результаты трудовой деятельности и дать оценку уровню профессиональных умений работников организации, а также их потенциал по отношению к управленческим задачам и стратегическим целям компании [5, с. 6]. Как отмечает автор, в процессе оценки персонала руководство компании сопоставляет компетенции действующего в организации сотрудника с опытом и навыками специалиста, подходящего для данной должности.



О. В. Григоренко в своих трудах отмечает, что оценка персонала представляет собой последовательность действий, позволяющих измерить потенциал сотрудников, их компетентность и результаты трудовой деятельности [8, с. 65]. Автор подчеркивает, что оценка персонала в компании может быть направлена как на анализ продуктивности работы сотрудников, так и на оценку эффективности функционирования системы управления персоналом в организации.

Таким образом, на основе общего анализа приведенных определений, был сделан вывод, что оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс соизмерения характеристик работников и требований должности или рабочего места, который в дальнейшем позволяет определить информацию для принятия стратегических решений компании. Оценка персонала используется при приеме на работу, для оценки действующего работника для принятия решения о соответствии должности, о ротации, об увольнении, создания программ обучения, изменения системы мотивации, а также для определения эффективности функционирования системы управления персоналом в организации.

Оценка персонала не является регламентированной процедурой в государственном масштабе, основные правовые нормативы оценки персонала закрепляются на уровне организации.

Оценка персонала представляет собой процесс, который представлен в виде последовательного осуществления комплекса организационных мероприятий, направленных на обеспечение качественного конечного результата оценки. Комплекс мероприятий представлен на Рисунке 1.

Оценка персонала имеет своей главной целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью перспектив роста в компании. Процедура оценки персонала представляет собой оценку результатов деятельности и оценку

потенциальных возможностей работника в конкретной организации[4, с. 156].



Рисунок 1 – Организационные мероприятия оценки персонала[14, с. 19]

Оценка персонала, как правило, направлена на достижение трех важнейших целей компании, они представлены в Таблице 1.

Таблица 1 – Основные цели оценки персонала[7, с. 158]

Наименование цели оценки персонала	Описание	Примеры
Административная цель	достижение обоснованного управленческого решения на основе итогов оценки работы сотрудников.	расширение опыта специалиста, понижение в должности, сокращение штата сотрудников.
Информационная цель	получение точной и объективной информации о деятельности специалиста в организации для дальнейшего совершенствования профессиональных навыков, устранения выявленных недостатков в работе.	информирование специалистов об их уровне квалификации, о качестве и результатах их труда.
Мотивационная цель	обеспечение дальнейшего роста производительности труда сотрудников за счет грамотно построенной мотивации персонала	увеличение зарплаты, повышение в должности, объявление благодарности, социальные гарантии и экономические стимулы

Оценка персонала в организации проводится для решения таких задач, как:

- 1) для оценки кандидата при приеме на работу в организацию;
- 2) для определения оплаты труда и различных форм стимулирования;
- 3) для продвижения персонала по трудовой карьере в организации;
- 4) для выдвижения персонала на руководящую должность.
- 5) для оценки соответствия занимаемой должности работника и принятия решений о смене вида деятельности, переобучения, повышения квалификации [1, с. 10].

Критерии при проведении оценки персонала:

- Оперативность (актуальность и время проведения оценки, систематичность мероприятий);
- Гласность (беспрепятственное изучение работниками методов проводимых мероприятий по оценке, отправка итогов оценки до заинтересованных лиц);
- Доступность (верное толкование экспертами, наблюдателями и оцениваемыми);
- Комплексность (возможность оценки персонала в целом);
- Достоверность (реальный уровень владения навыками);
- Объективность (независимость мнения);
- Надежность (свобода от ситуативных факторов) [11, с. 33].

Роль оценки персонала в компании велика, поскольку данная система затрагивает и сплачивает все без исключения компоненты управления персоналом в компании (см. Рисунок 2).

На Рисунке 2 видно, что оценка персонала важна для выявления необходимости сотрудников компании в обучении, раскрытия потенциала для дальнейшего карьерного роста внутри организации, в том числе оценка

напрямую сопряжена с повышением мотивации трудового процесса каждого работника в компании.



Рисунок 2 – Место оценки персонала в управлении персоналом компании [6, с. 26]

На сегодняшний день оценка персонала представляет собой источник информации об уровне квалификации рабочего и его соответствии должности, а также является методом изучения его потенциала. Это служит основанием для принятия не только решений, касающихся организационной работы, но и таких как: прием персонала на предприятие, его развитие, обучение, мотивация и стимулирование к труду, а также формирование эффективных команд и многое другое. Осуществляя мероприятия по оценке персонала в организации, руководство может выявить соотношение расходов на содержание одного работника и действительно проделанной им работы на

своей должности, определить функциональную значимость и дать оценку возможностям персонала [2, с. 194].

На основании того, что роль персонала и его оценка стали главными факторами в обеспечении конкурентоспособности компании, оценка персонала является основным инструментом контроля в регулировании как управленческих и экономических, так и психологических и социально-трудовых процессов, которые протекают в организации и влияют тем самым на уровень ее развития [28].

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка персонала играет одну из ключевых ролей в работе с персоналом в любой организации. Она помогает в выявлении результатов трудовой деятельности и степени профессиональной компетентности персонала в организации. Оценка персонала дает возможность компетентно и справедливо определять личный вклад сотрудника, направлять ресурсы на развитие работников организации, тем самым выстраивать долгосрочные планы, повышать эффективность управления и деятельности организации в целом.

Приоритетная задача управления персоналом организации - это оценка результатов его деятельности. Решение проблемы адекватной и точной оценки труда во многом определяется, насколько объективны и актуальны выбранные формы и методы оценки персонала, а также насколько своевременно и точно они были применены по отношению к объекту оценки [17, с. 69].

## **1.2 Методы оценки персонала в организации**

На сегодняшний день в научной литературе не существует единой системы оценки персонала, которая была бы сбалансированной с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности для всех компаний [4, с. 154]. В практике российских и зарубежных компаний используется

большое количество методов оценки персонала. Рассмотрим некоторые из них.

В первую очередь отметим, что существует два вида оценки персонала в организации:

- отбор персонала при приеме на работу;
- текущая, периодическая оценка персонала [20, с. 30].

Методы оценки персонала отличаются способами оценки. Существует три способа:

1. Качественный – оценивает специалиста, описывая и фиксируя его характеристики и качества.
2. Количественный способ – направлен на оценку посредством баллов и цифровых измерений.
3. Комбинированный способ – включает в себя описательные и количественные элементы [19, с. 42].

Рассмотрим самые распространенные методы оценки персонала в российской и зарубежной практике компаний, также опишем их достоинства и недостатки. Методы представлены в Таблице 2.

Таблица 2 – Методы оценки персонала [9, 12, 21, 22, 25, 27,31]

Название метода	Описание	Преимущества	Недостатки
Матричный метод	Составление таблицы-матрицы с качествами специалистов	индивидуальный подход; возможность понять специалисту, какие качества востребованы	трудоемкость; затраты времени на составление таблицы и согласование баллов
Оценка выполнения задач	Оценка деятельности специалиста за конкретный период	точная оценка, объективная оценка за счет разных мнений	спорные ситуации, возможность упустить какие-либо достижения или упущения персонала
Метод «360 градусов»	Оценка специалиста всеми сотрудниками	объективная, всесторонняя оценка, активная обратная связь	оцениваются только компетенции, нелегко добиться мнения персонала о руководстве

Продолжение Таблицы 2

Название метода	Описание	Преимущества	Недостатки
Групповая дискуссия	Беседа руководителя или эксперта и работника	простота в реализации, наличие обратной связи	работник может быть не честен, отношения могут влиять на итог
Ранговый метод	Составление рейтингов по выбранным критериям	оценка несколькими руководителями, хороший метод поощрить сотрудников	руководство может недобросовестно ранжировать
Метод балльной оценки	За каждое достижение начисляются баллы	оценка показывает сильные и слабые стороны специалиста	значительные затраты времени; трудоемкость метода
Интервью	Диалог со специалистом	возможность задавать вопросы, индивидуальный подход	кандидат может что-либо скрывать, быть не до конца честным
Тестирование	Проведение различных тестов	быстрый способ проверки кандидата на должность; не перегружает персонал	ответы могут быть нечестными
Аттестация	Оценка эффективности выполнения работы	на основании аттестации можно принимать юридические решения	воспринимается негативно, временные и трудовые затраты
Метод эталонов	Качества специалистов сравниваются с более успешными	четкость; ранжирование специалистов; у работников есть, с кого взять пример	невозможность учесть многие личностные особенности людей
Метод суммируемых оценок	Составление шкалы с частотой проявлений качеств	простота метода; показывает, какие качества проявляются у специалиста чаще и реже	может быть сложно найти разницу между «постоянно», «часто» и «редко», «никогда»
Метод группировок	Оценка результатов, присвоение группы	возможность определить лучших и худших сотрудников	сотрудники могут попасть по характеристикам между двумя группами
Ассесмент-центр	Наблюдение за сотрудниками в смоделированной ситуации	объективная оценка, позволяет определить потенциал специалиста;	финансовые затраты, затраты времени на подготовку и проведение, высокий уровень стресса
Управление по целям (МВО)	Оценка итогов работы после составления целей	обратная связь; затраты минимальные либо их нет	субъективность оценки - оценивает только один человек
Управление результативностью (РМ)	Оценка итогов работы после составления целей, направление руководителем	обратная связь в течение всего запланированного периода; предусматривает развитие и обучение работника	значительные временные затраты; метод применим в организациях с развитой корпоративной культурой

Наиболее объективная оценка персонала достигается при сочетании и одновременном использовании нескольких методов оценки, чтобы была возможность оценивать и потенциальные возможности специалиста с целью оценки перспектив роста, и результаты трудовой деятельности.

Следует отметить, что представленные методы раскрывают картину эффективности работы и особенности развития компетентности персонала организаций, при этом они, сами по себе, не предоставляют информацию об экономическом характере влияний работы сотрудников на конечные результаты организации. Частично данная проблема разрешается путем оценки эффективности функционирования системы управления персоналом на базе интерпретации значений таких показателей как: производительность труда, улучшение качества продукции и услуг, эффективность управленческих программ, уровень удовлетворенности персонала, социально- психологический климат в коллективе, издержки на персонал (затраты на персонал)[8, с. 66].

Методы оценки персонала в каждой организации осуществляются с учетом специфики самой компании и зависят от уровня развития компании, ее ресурсного потенциала, системы менеджмента, корпоративной культуры, стиля управления, мотивации сотрудников к производительному труду. В связи с этим, руководство любой компании заинтересовано в своей успешности и конкурентоспособности, и использовании тех методов оценки персонала, которые будут целесообразны с точки зрения повышения эффективности и качества трудовой деятельности [10, с. 148].

На основе общего анализа определений понятия «оценка персонала» был сделан вывод, что оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс соизмерения характеристик работников и требований должности или рабочего места, который в дальнейшем позволяет определить информацию для принятия стратегических решений компании. Оценка персонала используется при приеме на работу, для оценки



действующего работника для принятия решения о соответствии должности, о ротации, об увольнении, создания программ обучения, изменения системы мотивации, а также для определения эффективности функционирования системы управления персоналом в организации.

Был сделан вывод, что оценка персонала играет одну из ключевых ролей в работе с персоналом в любой организации. Она помогает в выявлении результатов трудовой деятельности и степени профессиональной компетентности персонала в организации. Оценка персонала дает возможность компетентно и справедливо определять личный вклад сотрудника, направлять ресурсы на развитие работников организации, тем самым выстраивать долгосрочные планы, повышать эффективность управления и деятельности организации в целом.

На сегодняшний день не существует единой системы оценки персонала, которая была бы сбалансированной с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности для всех компаний. В практике российских и зарубежных компаний используется большое количество методов оценки персонала. Были выявлены и охарактеризованы самые распространенные методы оценки персонала в российской и зарубежной практике компаний, также описаны их достоинства и недостатки.

Приоритетная задача управления персоналом организации - это оценка результатов его деятельности. Решение проблемы адекватной и точной оценки труда во многом определяется, насколько объективны и актуальны выбранные формы и методы оценки персонала, а также насколько своевременно и точно они были применены по отношению к объекту оценки.

Вывод. Таким образом, методы оценки персонала в каждой организации осуществляются с учетом специфики самой компании и зависят от уровня развития компании, ее ресурсного потенциала, системы менеджмента, корпоративной культуры, стиля управления, мотивации сотрудников к производительному труду. В связи с этим, руководство любой компании заинтересовано в своей успешности и конкурентоспособности, и

использовании тех методов оценки персонала, которые будут целесообразны с точки зрения повышения эффективности и качества трудовой деятельности.

Наиболее объективная оценка персонала достигается при сочетании и одновременном использовании нескольких методов оценки, чтобы была возможность оценивать и потенциальные возможности специалиста с целью оценки перспектив роста, и результаты трудовой деятельности.

На сегодняшний день оценка персонала представляет собой источник информации об уровне квалификации рабочего и его соответствии должности, а также является методом изучения его потенциала. Это служит основанием для принятия не только решений, касающихся организационной работы, но и таких как: прием персонала на предприятие, его развитие, обучение, мотивация и стимулирование к труду, а также формирование эффективных команд.

## **2 Анализ оценки персонала в ООО «ТК Афоня»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТК Афоня»**

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «ТК Афоня»

Сокращенное наименование: ООО «ТК Афоня».

ООО «ТК Афоня» зарегистрировано 27 мая 2016 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №15 по Санкт-Петербургу.

Руководитель организации: генеральный директор Константинов Михаил Юрьевич. Согласно данным ЕГРЮЛ учредителями ООО «ТК Афоня» являются 2 физических лица: Журавлев Дмитрий Алексеевич и Константинов Михаил Юрьевич.

Юридический адрес организации ООО «ТК Афоня»: город Санкт-Петербург, Звёздная улица, дом 5, Корпус 1, Литера А, Помещение 38н.

Фактический адрес организации: город Санкт-Петербург, Авиационная ул., д.13.

Основным видом деятельности ООО «ТК Афоня» является торговля розничная санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах, дополнительными видами деятельности организации являются:

- производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха,
- торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием,
- торговля оптовая санитарно-техническим оборудованием,
- торговля оптовая лакокрасочными материалами,
- торговля оптовая листовым стеклом,

- торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями,
- деятельность курьерская,
- предоставление консультационных и посреднических услуг при аренде, купле-продаже и оценке жилого и нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе,
- управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе,
- деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

Компания ООО «ТК Афоня» начала свою деятельность в 1996 году с монтажа сантехнических инженерных систем и оборудования. В 1999 году было принято решение открыть направление розничной торговли инженерной сантехникой. Была открыта первая торговая точка на рынке «Варшавский». В 2008 году было принято решение открыть свой собственный интернет-магазин по продаже сантехники онлайн <https://www.afonya-spb.ru>. С 2016 года была запущена еженедельная доставка онлайн-заказов сантехники в Великий Новгород и Псков, с 2019 года запущена доставка товаров в Москву и Тверь [33].

ООО «ТК Афоня» получила награду «Лидер отрасли 2016» за весомый вклад в развитие российской экономики, добросовестную уплату налогов и достижение высоких экономических показателей [33].

Миссия ООО «ТК Афоня» заключается в качественной современной поставке санитарно-технического оборудования на рынок РФ и ближнего зарубежья. Для этого организация непрерывно совершенствует бизнес-процессы в организации и придерживается жесткой логистики.

Организация ООО «ТК Афоня» ставит перед собой задачу снижения себестоимости санитарно-технического оборудования за счет грамотной логистики и крупных оптовых закупок у производителей. Организация стремится реализовать всесанитарно-техническое оборудование по

максимально выгодным ценам для клиентов. ООО «ТК Афоня» ставит перед собой цель планомерного развития организации благодаря налаженным связям с партнерами.

Как отмечает руководство ООО «ТК Афоня», за время работы организация заслужила серьезный авторитет у предприятий из различных областей промышленности. В число постоянных клиентов входят как государственные заказчики, так и частные организации. Внимательное отношение к клиентам позволяет выстраивать гибкую ценовую политику и индивидуальный подход.

ООО «ТК Афоня» имеет обширную складскую сеть. На складе поддерживается весь ассортимент наиболее востребованных позиций, который постоянно пополняется за счет слаженной и оперативной работы с поставщиками и партнерами. Как отмечает руководство, организация ООО «ТК Афоня» имеет самый большой склад сантехники среди различных магазинов в Санкт-Петербурге. Центральный склад площадью 2500 м<sup>2</sup> работает круглосуточно: днем - на отправку товара, ночью – на сборку покупателям.

Поставка санитарно-технического оборудования осуществляется в кратчайшие сроки за счет собственной транспортно-логистической службы с 18 транспортными единицами. Доставка осуществляется в такие города, как: Санкт-Петербург, Москва, Тверь, Великий Новгород, Псков, Петрозаводск, а также доставка осуществляется по ленинградской и московской областям [33].

Организация ООО «ТК Афоня» имеет 14 розничных магазинов в Санкт-Петербурге. Ассортимент организации насчитывает более 130 тысяч наименований товаров, более 400 брендов. На сайте организации имеется широкий ассортимент санитарно-технического оборудования. На сайте представлено оборудование для кухонь: раковины, мойки, бытовая техника. Ассортимент оборудования для ванных комнат представлен ваннами, мебелью для ванных комнат, смесителями, инсталляциями, душевыми

кабинами, полотенцосушителями. Ассортимент для санузлов включает: биде, унитазы, аксессуары для санузлов. На сайте ООО «ТК Афоня» представлено оборудование для устройства и ремонта водопроводных, канализационных и отопительных систем (котлы, водонагреватели, радиаторы, конвекторы, дренаж). Ассортимент организации также включает садовую мебель, инвентарь, емкости, инструменты и электрооборудование [33].

У организации ООО «ТК Афоня» существует свой собственный сайт [www.afonya-spb.ru](http://www.afonya-spb.ru), а также аккаунты в Instagram, Twitter, Facebook. В Контакте. ООО «ТК Афоня» применяет контекстную рекламу, которой занимается IT-отдел. На предприятии используются системы контекстной рекламы Google AdWords и Яндекс.Директ, которые показывают рекламу в поисковых системах Google и Яндекс соответственно.

Важнейшая роль в результативной и прибыльной работе организации отводится рациональной организации и верно выработанной системе управления. Обеспечение пропорциональности всех элементов процесса производства и точной согласованности всех звеньев управления считается необходимой составляющей высокого уровня конкурентоспособности организации в рыночных условиях.

Руководство текущей деятельностью ООО «ТК Афоня» осуществляется единоличным исполнительным органом предприятия – генеральным директором. Организация имеет свою организационную структуру, которая представляет собой взаимосвязь разных функций и видов деятельности внутри организации. На Рисунке А.1 представлена организационная структура управления ООО «ТК Афоня», которая является линейно-функциональной организационной структурой управления.

Преимущества организационной структуры управления ООО «ТК Афоня»:

— Четкое разделение обязанностей при управлении звеньями структуры (каждый отдел во главе со своим руководителем отвечает исключительно за свой участок перед главным руководителем).

— Руководитель, находящийся во главе иерархии всегда принимает компетентные решения, так как они формируются на основе объективного анализа деятельности всех подразделений (такой анализ возможен благодаря частичной передаче своих полномочий руководителям отделов, которые и предоставляют главному периодический отчет о деятельности своего отдела).

Недостатки организационной структуры организации ООО «ТК Афоня»:

— При изменениях на рынках общая реакция организации на произошедшие изменения может быть замедлена (руководителю нужно ждать реакцию каждого звена, а нужное решение принимать после поступления информации от каждого звеньевоего руководителя).

— Высокая зависимость от личных качеств специалистов любого уровня.

— Каждый отдел заинтересован в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации.

Существующая структура управления ООО «ТК Афоня» сложилась исходя из стоящих перед организацией задач и сложившихся рыночных условий. Такая схема управления позволяет направлять деятельность руководства на обеспечение согласованной работы всех подразделений для исполнения поставленных задач.

Проведем анализ эффективности деятельности организации ООО «ТК Афоня» за 2016-2018 гг. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года. В Таблице Б.1 приведены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ТК Афоня» за рассматриваемый период. На Рисунке 3 наглядно представлено изменение выручки и прибыли организации ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг.

За 2018 год годовая выручка составила 1 053 211 тыс. руб. За весь период анализа наблюдался очень сильный рост выручки – в 4,7 раза. Прибыль от продаж за 2018 год составила 90 964 тыс. руб. Финансовый

результат от продаж очень сильно вырос за весь анализируемый период (+64 891 тыс. руб.).

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника.

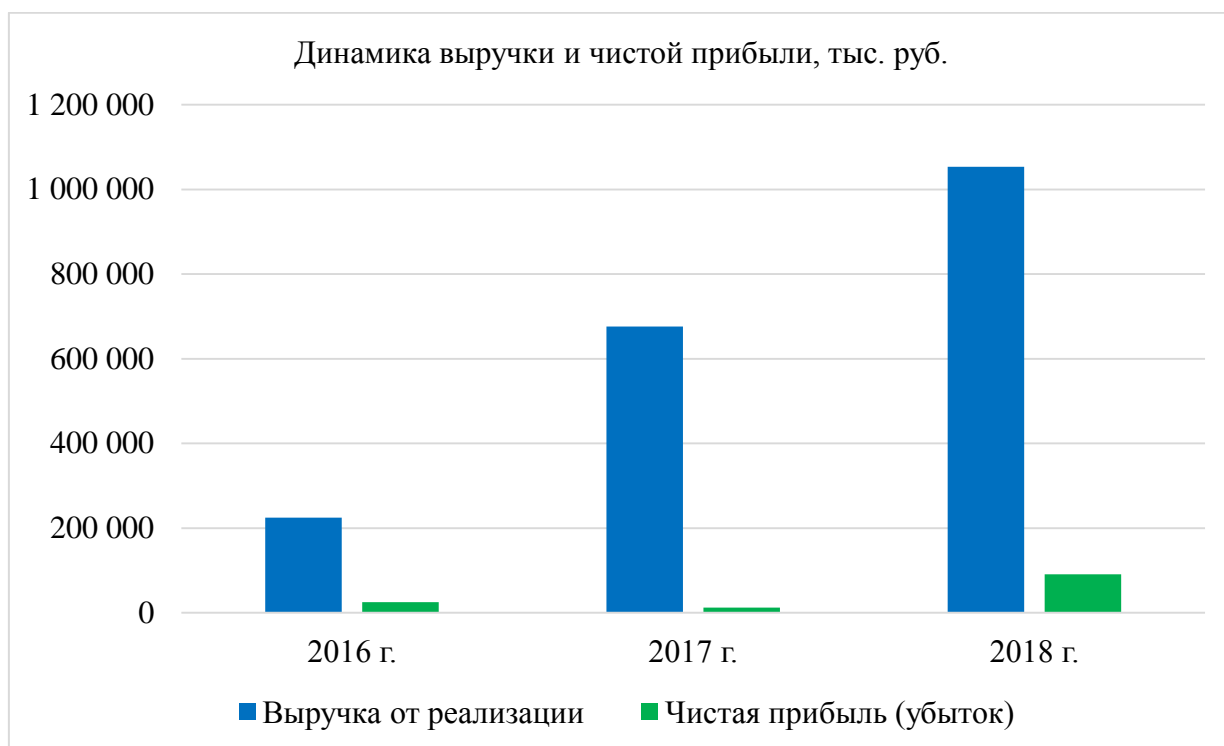


Рисунок 3 – Динамика выручки и чистой прибыли организации ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг.

Проведем анализ рентабельности ООО «ТК Афоня» за 2016– 2018 гг., показатели рентабельности представлены в Таблице Б.2. На Рисунке 4 наглядно представлено изменение показателей рентабельности продаж организации ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг.

Все три показателя рентабельности за 2018 год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, так как организацией ООО «ТК Афоня» получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.



Рентабельность продаж организации за период с 01.01.2018 по 31.12.2018 составила 8,6 %. Тем не менее, имеет место падение рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2016 год (-25,6%).



Рисунок 4 – Динамика показателей рентабельности продаж организации ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг.

Проведем анализ производительности труда персонала ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг., результаты представлены на Рисунке 5.

Производительность труда рассчитывалась как отношение выручки от реализации за год к средней численности персонала за этот же период.

За 2018 год производительность труда составила 12 844 тыс. руб./чел. За последние три года отмечено стремительное, на 111,6%, повышение производительности труда.

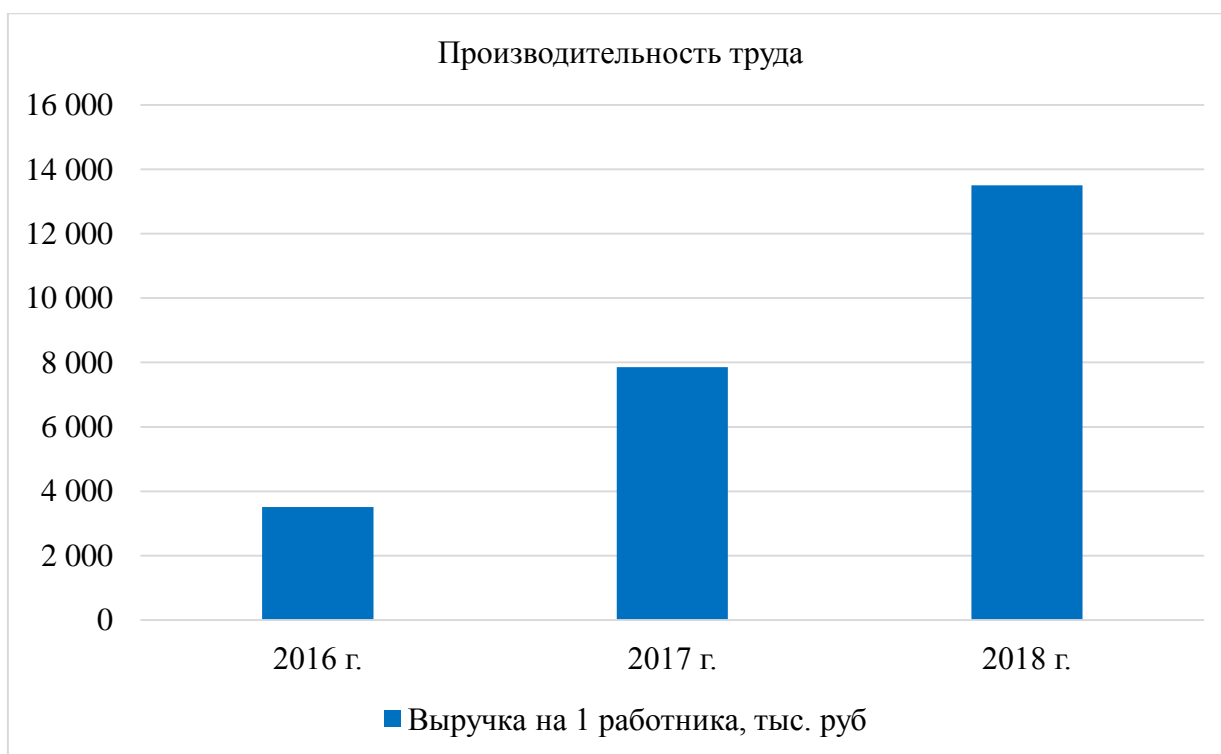


Рисунок 5 – Динамика производительности труда персонала организации ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг.

Вывод. Таким образом, анализ динамики основных показателей финансовых результатов ООО «ТК Афоня» позволяет сделать следующие выводы:

— За 2016 – 2018 гг. наблюдался очень сильный рост выручки – в 4,7 раза. За 2018 год годовая выручка составила 1 053 211 тыс. руб.

— Чистая прибыль организации в 2018 году выросла на 64 891 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом. Прибыль от продаж за 2018 год составила 90 964 тыс. руб.

— За период 01.01–31.12.2018 получена прибыль от продаж 90 964 тыс. руб., причем наблюдалась положительная динамика по сравнению с 2017 годом (+76 647 тыс. руб.).

— Значительная отрицательная динамика рентабельности продаж (-25,6 процентных пункта от рентабельности за 2016 год).

— За 2018 год организация ООО «ТК Афоня» получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности. Это обусловило положительные значения показателей рентабельности за выбранный период.

Организация ООО «ТК Афоня» имеет удовлетворительное финансовое состояние, при котором основная масса показателей укладывается в норму. В целом показатели деятельности организации ООО «ТК Афоня» за 2016-2018 гг. свидетельствуют об успешном функционировании и развитии организации.

## **2.2 Анализ действующей оценки персонала в ООО «ТК Афоня»**

Анализ действующих мероприятий по оценке персонала в ООО «ТК Афоня» подразумевает:

- исследование численности персонала в ООО «ТК Афоня» и его характеристики;
- организацию и степень регламентированности мероприятий по оценке персонала в компании;
- выявление действующих мероприятий по оценке персонала.

Анализ действующих мероприятий по оценке персонала в ООО «ТК Афоня» проводился с применением следующих методов:

- изучение внутренней документации ООО «ТК Афоня»;
- интервьюирование генерального директора и руководителя отдела персонала в ООО «ТК Афоня».

Рациональное использование рабочих кадров является обязательным условием, обеспечивающим ритмичность производственного процесса и эффективное осуществление производственных планов и хозяйственных процессов в организации. В Таблице 3 приведены показатели трудовых ресурсов в организации ООО «ТК Афоня».

Большую часть персонала в компании ООО «ТК Афоня» за три года занимают специалисты, это связано со спецификой деятельности предприятия, так как главным видом деятельности является торговля розничная санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах. На втором месте, по численности, находятся руководители, что является хорошим показателем для эффективности работы организации. Удельный вес рабочих, который остался неизменным в течение трех лет, занимает третье место.

Численность работников в конце 2018 года по сравнению с 2016 годом увеличилась, это может быть связано с повышением эффективности использования персонала.

Обеспеченность компании человеческими ресурсами распознается сравнением фактического количества сотрудников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Средний процент обеспеченности всех работников предприятия ООО «ТК Афоня» составляет 97 %.

Таблица 3 – Наличие и обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг.

Категории персонала	2016 год			2017 год			2018 год			Откл. по факту (+, -)	Средний % обеспеченности (факт/план)
	Кол-во, чел		Уд. вес, % по факту	Кол-во, чел		Уд. вес, % по факту	Кол-во, чел		Уд. вес, % по факту		
	план	факт		план	факт		план	факт			
Всего сотрудников	70	64	100	83	86	100	82	78	100	+14	97
Руководители	17	17	26,5	21	21	24,4	21	21	26,9	+4	100
Специалисты	34	29	45,3	44	43	50	42	39	50	+10	92,5
Рабочие	19	18	28,2	22	22	11,3	19	18	23,1	0	96,6

Для наглядности структура персонала по категориям в ООО «ТК Афоня» в конце 2018 года представлена на Рисунке 6.

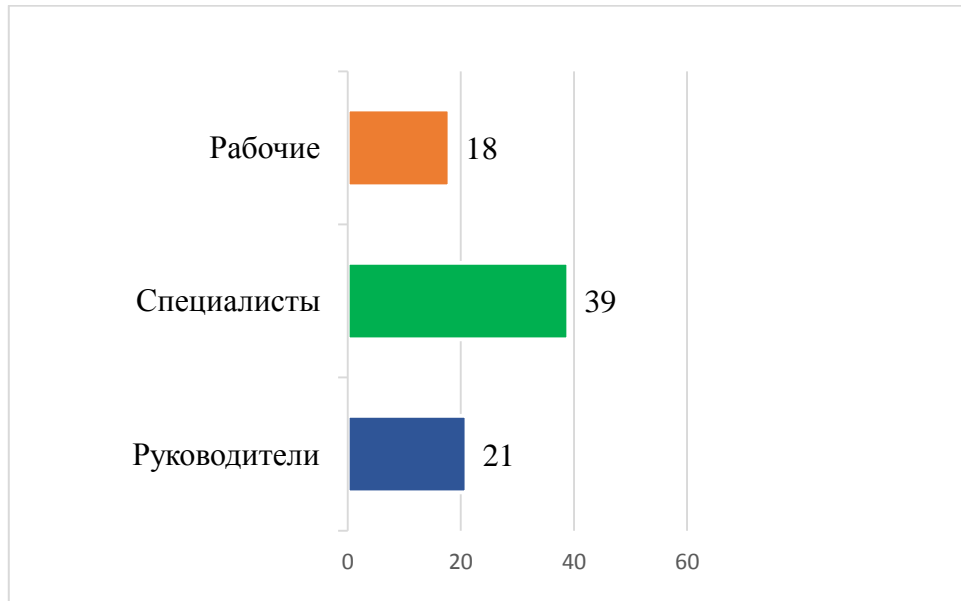


Рисунок 6 – Структура персонала по категориям в ООО «ТК Афоня»

Возрастной состав сотрудников организации ООО «ТК Афоня» на конец 2018 года представлен в Таблице 4.

Таблица 4 – Возрастной состав сотрудников организации ООО «ТК Афоня»

Возраст сотрудников, лет	Количество, чел.	Процентное соотношение от общего числа работающих на предприятии, %
До 25	3	3,8
От 25 до 30	24	30,7
От 30 до 35	25	32
От 35 до 40	17	22
От 40 до 45	6	7,7
От 45 до 50	3	3,8
Всего	78	100

Для наглядности возрастной состав сотрудников ООО «ТК Афоня» представлен на Рисунке 7.

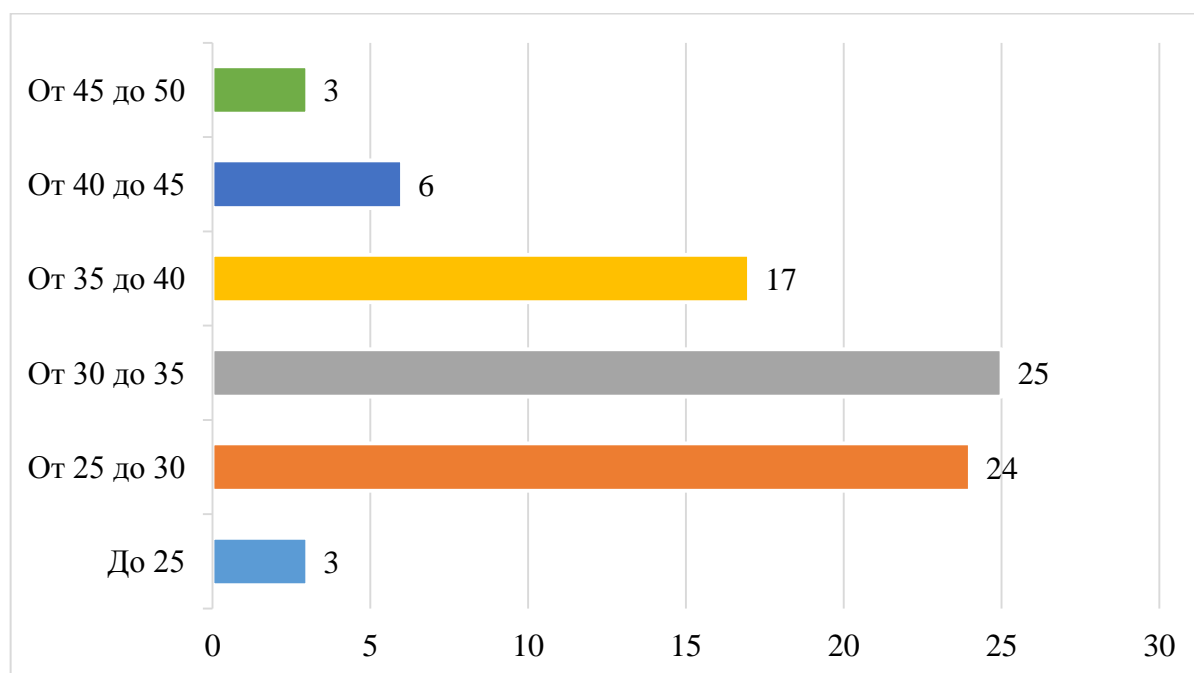


Рисунок 7–Возрастной состав сотрудников ООО «ТК Афоня» на 31.12.2018 года

Как мы видим, основную часть работников в рассматриваемой организации составляет персонал в возрасте от 25 до 30 и от 30 до 35 лет.

Уровень образования сотрудников компании ООО «ТК Афоня» на 31.12.2018 года представлен в Таблице 5.

Таблица 5 – Уровень образования сотрудников ООО «ТК Афоня» на 31.12.2018 года

Уровень образования сотрудников	Количество, чел.	Процентное соотношение от общего числа сотрудников, %
Высшее образование	50	64,1
Среднее специальное образование	22	28,2
Общее среднее образование	6	7,7
Всего	78	100

Самый значительный этап при оценке обеспеченности компании работниками — это изучение их движения и динамики, так как стабильность состава персонала в организации представляет собой существенную предпосылку роста производительности труда и эффективности работы в целом. Показатели движения и постоянства трудовых ресурсов организации ООО «ТК Афоня» приведены в Таблице 6.

Динамика движения персонала организации ООО «ТК Афоня» за 2016-2018 гг. представлена на Рисунке 8.

Таблица 6 – Показатели движения и постоянства трудовых ресурсов предприятия ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг.

Показатель	2016 год	2017 года	2018 год
Среднесписочная численность, чел.	64	86	78
Коэффициент оборота по приему, %	24	17,8	14,8
Коэффициент обороту по выбытию, %	16	7,1	10,3
Коэффициент текучести кадров, %	16	7,1	10,3
Коэффициент постоянства состава, %	92	92,8	93,1

Динамика движения кадров в целом за исследуемый период в организации положительная. Как мы видим, коэффициент оборота по приему значительно превышает коэффициент оборота по выбытию за последние годы.

По данным видно, что в организации ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг. коэффициент текучести кадров имеет скачкообразный характер. Коэффициент постоянства состава повышается с каждым годом.

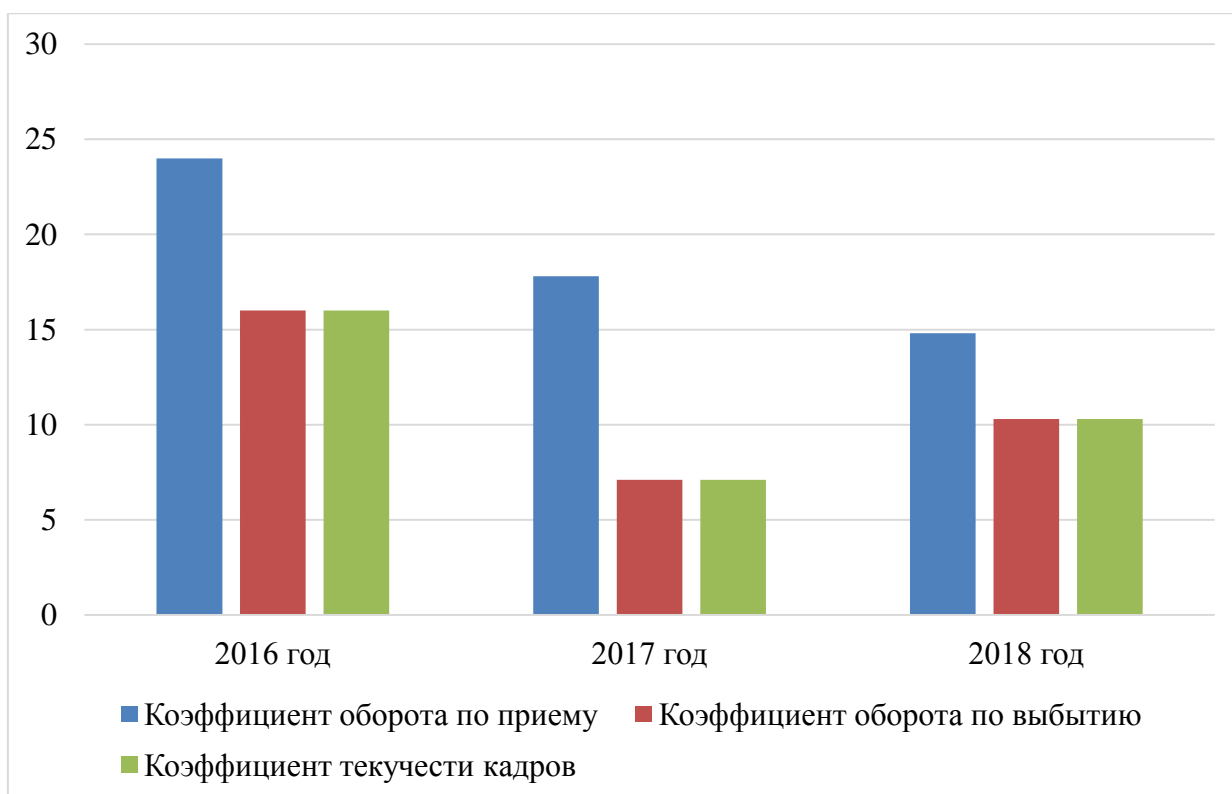


Рисунок 8 – Динамика движения трудовых ресурсов ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг., %

Проанализируем мероприятия по оценке персонала в ООО «ТК Афоня».

Разработкой и управлением мероприятий по оценке персонала в ООО «ТК Афоня» занимается генеральный директор и руководитель отдела персонала. Мероприятия по оценке персонала в организации не регламентированы.

Основная задача управления компанией ООО «ТК Афоня» состоит в создании условий для ее деятельности таким образом, чтобы сотрудники вносили вклад в достижение целей организации с минимальной затратой финансовых средств, времени, усилий и материалов, а также с минимальными нарушениями организационного порядка.

Были выявлены цели действующих мероприятий по оценке персонала в организации ООО «ТК Афоня»:



- получение информации о состоянии трудовых ресурсов компании для принятия управленческих решений по их эффективному управлению;

- подбор квалифицированного персонала.

Задачи, которые ставит перед собой руководство организации ООО «ТК Афоня» для достижения основных целей:

- определение соответствия квалификации персонала занимаемым должностям;

- определение результативности трудовой деятельности работников организации;

- определение потенциальных возможностей работников.

Объектами оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня» выступают действующие сотрудники организации и специалисты, претендующие на трудоустройство в организацию.

При подборе персонала в ООО «ТК Афоня» используются следующие методы:

- анализ документов (изучение резюме кандидата, письменных рекомендаций и документов об образовании);

- анкетирование.

- интервьюирование (оценивается достоверность представленных в резюме кандидата данных: образование, квалификация, опыт работы, обязанности, функции и достижения). В организации используется биографическое интервью, в ходе которого руководитель отдела персонала расспрашивает о жизненном пути кандидата, начиная с самого детства. Важным становятся описания основных жизненных событий и взаимоотношений кандидата со значимыми людьми, отражающие характер кандидата. Также выявляются ключевые, поворотные события, в которых проявляются основные мотивы и интересы человека. Также в организации ООО «ТК Афоня» используется интервью по компетенциям, в ходе которого

руководитель отдела персонала подробно спрашивает о реальных рабочих ситуациях, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности.

— проверка рекомендаций - оценка резюме на достоверность, проверка фактической информации кандидата: должность, продолжительность работы, обязанности, функции, достижения.

Методы оценки персонала в ООО «ТК Афоня» при подборе персонала для наглядности представлены на Рисунке 9.

В организации ООО «ТК Афоня» существуют следующие методы оценки действующего персонала:

— групповая дискуссия (руководитель отдела проводит беседу со всеми специалистами отдела каждый месяц о результатах деятельности специалистов и перспективах).

— оценка выполнения задач (рассматривается вся трудовая деятельность работника за месяц) на основе устного отчета руководителя определенного отдела.

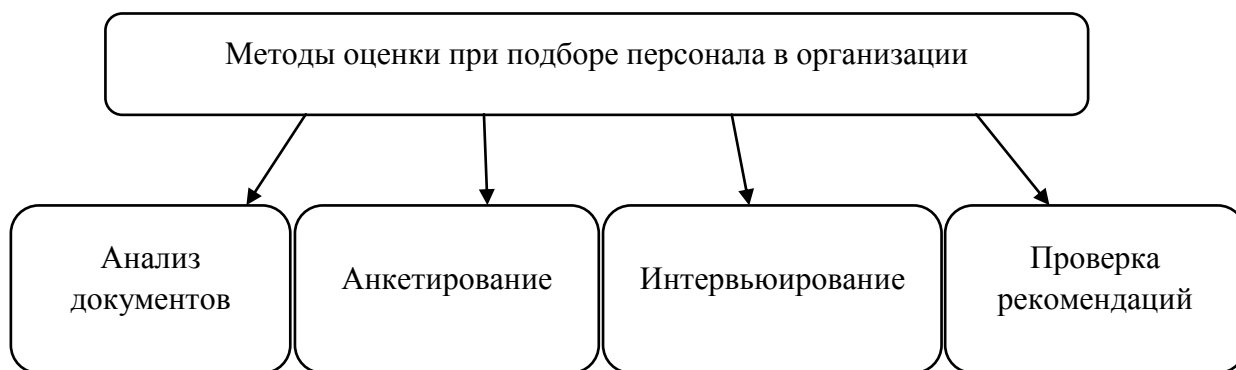


Рисунок 9 - Методы оценки при подборе персонала в ООО «ТК Афоня»

Методы оценки действующего персонала в ООО «ТК Афоня» для наглядности представлены на Рисунке 10.

При отсутствии существенных внешних и внутренних предпосылок к изменениям, при отсутствии должного эффекта и при отсутствии средств

затраты на мероприятия по оценке персонала в компании ООО «ТК Афоня» не производятся.

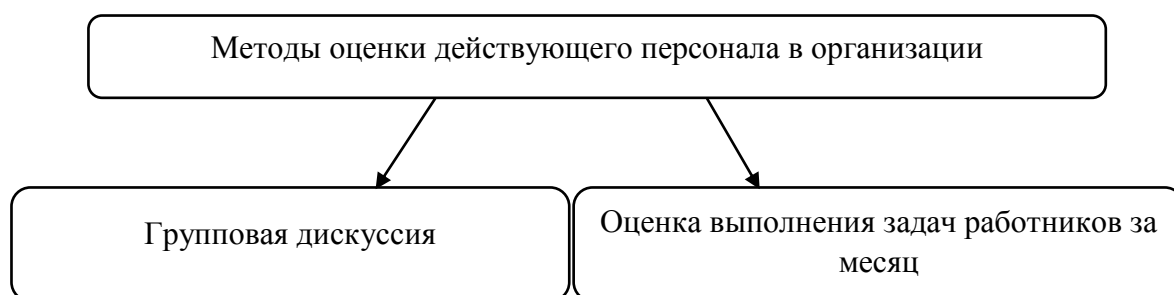


Рисунок 10- Методы оценки действующего персонала ООО «ТК Афоня»

Таким образом, в ООО «ТК Афоня» оценке персонала не уделяется должного внимания: оценка персонала проводится в основном по результатам деятельности сотрудников или не проводится вовсе. Возможно, это связано с тем, что политика рассматриваемой организации нацелена на быстрое получение прибыли, а персонал рассматривается всего лишь как средство для ее получения.

Были выявлены ключевые проблемы оценки персонала в ООО «ТК Афоня», которые могут повлиять на функционирование и развитие компании:

— в организации отсутствует документальный контроль исполнения распоряжений и плановых заданий. Контроль строится на устных докладах руководителей отделов генеральному директору, отчеты работников или какие-либо другие документы об исполнении заданий отсутствуют. Информация о работе отдела может не в полной мере отображать эффективность трудовой деятельности отдельного специалиста.

— в компании отсутствует оценка профессионального уровня персонала, так как главная направленность мероприятий по оценке персонала – поддержание высокого уровня производительности труда персонала.

— мероприятия по оценке персонала в организации не регламентированы, так как отсутствует «Положение об оценке персонала».

Возможные угрозы ООО «ТК Афоня»:

- снижение уровня производительности труда персонала;
- снижение уровня дисциплины трудовой деятельности работников.
- снижение мотивации работников к трудовой деятельности;
- потеря квалифицированных кадров.

Выводы:

Был проведен анализ деятельности ООО «ТК Афоня» и анализ действующих мероприятий по оценке персонала в организации.

Основной вид деятельности организации ООО «ТК Афоня» - торговля розничная санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах.

Организация ООО «ТК Афоня» имеет удовлетворительное финансовое состояние, при котором основная масса показателей укладывается в норму. В целом показатели деятельности организации ООО «ТК Афоня» за 2016-2018 гг. свидетельствуют об успешном функционировании и развитии организации.

Анализ действующих мероприятий по оценке персонала в ООО «ТК Афоня» подразумевал:

- исследование численности персонала в ООО «ТК Афоня» и его характеристики;
- организацию и степень регламентированности мероприятий по оценке персонала в компании;
- выявление действующих мероприятий по оценке персонала.

Средний процент обеспеченности организации работниками в ООО «ТК Афоня» составляет 97%. В ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг.

коэффициент текучести кадров имеет скачкообразный характер. Коэффициент постоянства состава повышается с каждым годом.

Было выявлено, что разработкой и управлением мероприятий по оценке персонала в организации ООО «ТК Афоня» занимается генеральный директор и руководитель отдела персонала.

Были выявлены цели действующих мероприятий по оценке персонала в ООО «ТК Афоня»:

- получение информации о состоянии трудовых ресурсов компании для принятия управленческих решений по их эффективному управлению;

- подбор квалифицированного персонала.

Были выявлены задачи, которые ставит перед собой руководство ООО «ТК Афоня» для достижения основных целей:

- определение соответствия квалификации персонала занимаемым должностям;

- определение результативности трудовой деятельности работников организации;

- определение потенциальных возможностей работников.

Объектами оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня» выступают действующие сотрудники организации и специалисты, претендующие на трудоустройство в организацию.

Были выявлены и описаны методы, используемые в ООО «ТК Афоня» при подборе персонала и при оценке действующего персонала.

Было выявлено, что при отсутствии существенных внешних и внутренних предпосылок к изменениям, при отсутствии должного эффекта и при отсутствии средств затраты на мероприятия по оценке персонала в компании ООО «ТК Афоня» не производятся.

Вывод. Таким образом, были выявлены ключевые проблемы оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня», которые могут повлиять на функционирование и развитие компании:

— в организации отсутствует документальный контроль исполнения распоряжений и плановых заданий. Контроль строится на устных докладах руководителей отделов генеральному директору, отчеты работников или какие-либо другие документы об исполнении заданий отсутствуют. Информация о работе отдела может не в полной мере отображать эффективность трудовой деятельности отдельного специалиста.

— в компании отсутствует оценка профессионального уровня персонала, так как главная направленность мероприятий по оценке персонала – поддержание высокого уровня производительности труда персонала.

— мероприятия по оценке персонала в организации не регламентированы, так как отсутствует «Положение об оценке персонала».

Возможные угрозы организации ООО «ТК Афоня»:

- снижение уровня производительности труда персонала;
- снижение уровня дисциплины трудовой деятельности работников.

### **3 Разработка мероприятий по оценке персонала в ООО «ТК Афоня»**

#### **3.1 Пути совершенствования оценки персонала в ООО «ТК Афоня»**

Были предложены пути совершенствования оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня»:

Мероприятие 1 - внедрение информационного контроля исполнения распоряжений и плановых задач персонала с помощью серверного веб-приложения «Redmine» для оценки трудовой деятельности персонала. Ответственный: руководитель отдела персонала и директор IT-отдела. Срок реализации: 1 месяц.

Мероприятие 2 - внедрение метода оценки персонала «Профессиограмма» для оценки профессионального уровня персонала. Ответственный: руководитель отдела персонала, руководитель каждого отдела в организации. Срок реализации: 2 месяца.

Мероприятие 3 - разработка регламентирующего документационного обеспечения оценки персонала в организации - введение «Положения об оценке персонала». Ответственный: руководитель отдела персонала. Срок реализации: 1 месяц.

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Мероприятие 1. Внедрение информационного контроля исполнения распоряжений и плановых задач персонала с помощью серверного веб-приложения для управления проектами «Redmine»

Веб-приложение «Redmine» находится по адресу: <https://www.redmine.org/>. «Redmine» представляет собой серверное веб-приложение для эффективного управления проектами и задачами для малого и крупного бизнеса (в том числе и для отслеживания ошибок) [34].

«Redmine» распространяется по лицензии GNU, то есть продукт бесплатен даже для коммерческого использования и не накладывает никаких

ограничений на количество пользователей. Это весомый аргумент для многих клиентов, так как лицензирование является существенной статьей бюджета для многих компаний [34].

Программистам ООО «ТК Афоня» потребуется установить веб-приложение «Redmine» на виртуальном хостинге, совместно с отделом по управлению персоналом создать пользователей (аккаунты всех специалистов компании), разделить пользователей на группы (отделы организации), обозначив их роли (должности в отделах) и проекты (должностные обязанности сотрудников). После этого каждый сотрудник выполняет вход в свой аккаунт на виртуальном хостинге и приступает к фиксированию, планированию действующих задач в организации.

Возможности «Redmine»:

- создавать задачи с назначением исполнителя,
- вести работнику одновременно несколько проектов,
- назначать наблюдателей к задачам,
- отслеживать активность по проектам,
- вести учет затраченного на проект времени,
- ставить % выполнения задач,
- устанавливать дату начала и окончания задачи,
- наличие истории действий в проекте,
- уведомления о новых комментариях в задачах по электронной почте,
- документирование процесса проектирования,
- планирование задач и этапов,
- контроль достижения результатов [34].

Для эффективной оценки трудовой деятельности персонала необходимо на виртуальном хостинге «Redmine» ввести планирование задач специалистов на текущую неделю и сдачу отчетности руководителям отделов о выполненных задачах за этот же период. С помощью диаграммы Ганта на



виртуальном хостинге руководители отделов могут отследить активность по проектам и сроки выполнения задач каждого специалиста. Помимо этого, генеральный директор сможет отследить трудовую деятельность руководителя каждого отдела в организации.

Мероприятие 2. Внедрение метода оценки персонала «Профессиограмма» для оценки профессионального уровня персонала

Профессиограмма – это метод оценки персонала, позволяющий оценивать уровень профессиональных знаний и умений, личностных качеств работника и определять направление его профессионального роста [27].

Была разработана универсальная профессиограмма для оценки профессионального уровня персонала в организации ООО «ТК Афоня», она представлена в Таблице 7.

Таблица 7 - Пример использования универсальной профессиограммы для оценки персонала в ООО «ТК Афоня»[3, 16, 24]

№	Критерий	Плохо			Удовлетворительно			Хорошо		
1 Подготовленность к профессии										
1.1	Знание специальности									
1.2	Профессиональные навыки									
1.3	Умение планировать свою работу									
2 Способности										
2.1	Принимать стратегическое решение									
2.2	Способность к обучаемости									
2.3	Умение вести переговоры									
2.4	Умение координировать несколько проектов одновременно									
2.5	Умение работать в команде									
3 Личностные качества										
3.1	Ответственность									
3.2	Организованность									
3.3	Целеустремленность									
3.4	Коммуникабельность									
3.5	Стрессоустойчивость									
3.6	Инициативность									

В организации ООО «ТК Афоня» предлагается руководителям отделов совместно с менеджерами по персоналу ежеквартально проводить оценку специалистов в своих отделах согласно универсальной профессиограмме.

При оценке персонала главным действующим лицом будет являться линейный руководитель. В его работу входит ответственность за объективность, полноту информационной базы, необходимой для оценки [3].

По результатам оценки выявляются критерии с плохими показателями, требующие внимания и развития, в связи, с чем в дальнейшем менеджеры по персоналу создают индивидуальный план развития каждого работника.

Индивидуальный план развития составляется с учетом перспективы дальнейшего карьерного роста сотрудника внутри организации. Пример плана развития представлен в Таблице 8.

Таблица 8– Пример плана развития работника

Задачи	План развития
Рекомендации	Сотруднику следует: Развить аналитическое мышление. Особое внимание обратить на планирование. Совершенствовать навыки управления. При постановке задач ориентироваться на анализ экономической составляющей. Развивать большую инициативность.
Цели развития	Приобретение навыка распределения ответственности
Методы развития	В рамках плана используются следующие методы: Самостоятельное обучение (прочитать не менее 3 глав из книги «Искусство менеджмента». Составление конспекта по самым значимым моментам. Тренинги и семинары. Запись и принятие участия в семинаре «Как повысить эффективность работы».
Дата создания плана	
Подписи (сотрудника и руководителя)	

Рассмотрим основные шаги по разработке индивидуального плана развития работника:

- подготовка. Разрабатываются рекомендации по развитию, а затем они изучаются сотрудником. Работник формирует приоритеты развития;
- составление плана. Составляется таблица, в которой указываются приоритеты, развивающие мероприятия.
- согласование плана. Сформированный план нужно согласовать с руководителем. Если нужно, вносятся коррективы.
- утверждение плана. Утверждением плана также занимается руководитель[18].

Мероприятие 3. Разработка регламентирующего документационного обеспечения оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня»

Мероприятия по оценке персонала в организации ООО «ТК Афоня» должны быть оформлены в виде локальных нормативных актов. Таким документом внутри компании может быть «Положение об оценке персонала», где должны быть определены порядок, принципы и критерии оценки персонала для обеспечения соответствия профессионального и личностного уровня сотрудников производственным задачам и миссии, реализуемыми организацией.

Типовой формы документа законодательство не предусматривает, поэтому «Положение об оценке персонала» может быть составлено руководителем отдела по управлению персоналом в ООО «ТК Афоня» в произвольной форме.

Положение может содержать следующую информацию:

- общие положения (назначение, в отношении каких сотрудников применяется, цели и задачи оценки персонала);
- порядок и сроки подготовки и проведения оценки персонала;
- критерии оценки, используемые при проведении оценки, и описание оценок;

- правила оформления и хранения заключения о результатах оценки сотрудников;
- мероприятия, которые проводят на основании заключения об оценке;
- порядок информирования сотрудников о результате оценки и правила подачи апелляций;
- конфиденциальность оценки персонала и перечень лиц, имеющих доступ к результатам оценки;
- заключительные положения (сроки действия Положения и правила его изменения) [9].

Положение об оценке персонала вводится в действие приказом руководителя организации. Все сотрудники организации должны быть ознакомлены с Положением под подпись, в том числе новые сотрудники в момент приема на работу.

Вывод. Таким образом, если систему оценки персонала в организации не регламентируют должным образом, рано или поздно руководству компании придется решать проблемы, связанные с предвзятым отношением к оценке как рядовых работников, так и линейных руководителей, а иногда и с серьезными претензиями с их стороны[5].

### **3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий**

Эффективность от внедрения серверного веб-приложения для управления проектами «Redmine» в организации ООО «ТК Афоня»:

- организует единый центр ведения проектов, программ и портфелей проектов в организации с гибкими настройками ролей сотрудников – один и тот же сотрудник может выполнять разные роли в разных проектах. Обеспечивается единый стандарт ведения проектов в организации;

— позволит вовлечь участников проекта в процесс, обеспечить визуальное представление задач и сроков проекта. Все сотрудники будут знать, что делать дальше и будут видеть цель;

— появится гибкая отчетность по проектам: кто, что и когда делал, делает и будет делать. Появится видимость загруженности ресурсов, контроль сроков, история задач. Система предусматривает автоматическое построение диаграммы Ганта и отображения задач на календарном плане;

— появится простота доступа к информации из любой точки, в том числе для географически удаленных сотрудников и подразделений. Возможность доступа заинтересованных лиц, спонсоров и других участников проекта, явно несвязанных с выполнением задач, к информации и отчетности в режиме просмотра;

— система решит задачу социального взаимодействия в проектах, предоставляя встроенные проектные форумы (средства для обсуждений), доски новостей, базы знаний и возможность комментировать и обсуждать задачи;

— позволяет провести анализ вклада каждого сотрудника организации в проект, вести учет фактических трудозатрат, вести планирование трудозатрат и бюджетов;

— повысит уровень контроля исполнительной дисциплины работников на всех уровнях;

— позволит уменьшить сроки реализации проектов за счет упорядоченной работы сотрудников [34].

Внедрение метода оценки персонала «Профессиограмма» в практику ООО «ТК Афоня» поможет в значительной степени оценить деловые, профессиональные и личностные качества работников организации, а также повысить эффективность их профессиональной деятельности.

Профессиограммы применяются в организациях для получения более полной и всесторонней информации о работниках, необходимой для эффективного управления персоналом [9].

Индивидуальный план развития работника является одной из форм нематериальной мотивации, которая приносит выгоду, как сотруднику, так и самой компании. Работник становится более вовлеченным и лояльным к компании, а организация, в свою очередь, развивает ценного специалиста, который более эффективно достигает целей бизнеса [5].

Организация индивидуальных планов развития сотрудников позволит компании удовлетворять потребность в квалифицированных кадрах и повышать конкурентоспособность компании на рынке труда.

Применение локального нормативного акта «Положения об оценке персонала» позволит получить социальную эффективность, так как будут установлены прозрачные и объективные правила оценки персонала, позволяющие мотивировать работников и улучшить их отношение к самой процедуре. Разработка регламентирующих актов приведет к повышению производительности труда персонала.

Предложенные рекомендации по совершенствованию оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня» будут способствовать:

- обеспечению своевременного выполнения заданий персоналом;
- обеспечению эффективной и качественной взаимосвязи между подразделениями;
- повышению производительности труда сотрудников компании;
- созданию рабочей атмосферы, способствующей удовлетворенности работой;
- минимизации уровня текучести персонала в компании;
- формированию «Корпоративного духа»;
- созданию благоприятного психологического климата в коллективе, способствующему продуктивной работе;

— удовлетворению потребностей самореализации и самовыражения, принадлежности и причастности, повышению коллективизма работников;

— созданию успешного имиджа компании как привлекательного работодателя.

Совершенствование оценки персонала позволит организации ООО «ТК Афоня» выявить личностный и профессиональный потенциал развития каждого сотрудника, определить потребность в переподготовке, повышении квалификации сотрудников, разработать программы профессионального развития персонала. Также совершенствование системы оценки персонала позволит компании сформировать необходимый кадровый резерв, четкое понимание у сотрудников целей и задач компании [18].

Кроме социального эффекта от внедрения предложенных мероприятий будут и экономические показатели, позволяющие определить эффективность от предложенных мероприятий.

Согласно результатам маркетинговых исследований, прибыль от внедрения системы управления проектами «Redmine» на предприятиях малого бизнеса в течение года может увеличиться на 20 – 30 % [34].

Следовательно, увеличение прибыли высчитываем по формуле:

$$I_{п} = \frac{П0 \cdot Ув.п. \%}{100\%}, \quad (3.1)$$

где  $I_{п}$  – изменение прибыли от реализации,

$П0$  – текущая прибыль компании,

Ув.п.% - увеличение прибыли от реализации в %.

Таким образом, среднее увеличение прибыли от реализации при внедрении предложенного мероприятия составит:

$$In = \frac{90964 \cdot 30\%}{100\%} = 27289,2 \text{ тыс. руб.} \quad (3.1)$$

Финансовые затраты для внедрения серверного веб-приложения для управления проектами «Redmine», внедрения метода оценки персонала «Профессиограмма» и введения «Положения об оценке персонала» отсутствуют, так как планируется назначить ответственными за реализацию предложенных мероприятий действующих сотрудников организации.

Показатели прибыли до и после внедрения предложенных мероприятий отображены в Таблице 9.

Таблица 9 – Показатели прибыли ООО «ТК Афоня» до и после внедрения предложенных мероприятий

Прибыль до внедрения мероприятия, тыс. руб.	Прибыль после внедрения мероприятия в течение года, тыс. руб.
90964	118253, 2

Рассчитаем процент экономической эффективности от предложенных мероприятий, вычислим данный показатель по классической формуле:

$$Эп = \frac{П1-П0}{П0} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

где Эп – эффективность от внедрения предложенного мероприятия,  
 П0 – прибыль до предложенных мероприятий,  
 П1 – прибыль после предложенных мероприятий.

$$Эп = \frac{118253,2-90964}{90964} \cdot 100\% = 30\% \quad (3.2)$$



Таким образом, экономическая эффективность от предложенных мероприятий составляет 30%. А это говорит о том, что внедрение новых проектов будет производить исключительно положительный эффект.

Можно сделать вывод, что применение предложенных рекомендаций в ООО «ТК Афоня» приведет к совершенствованию оценки персонала в организации, к увеличению прибыли, а также к успешному функционированию и развитию компании.

Таким образом, были предложены пути совершенствования оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня»:

Мероприятие 1 - внедрение информационного контроля исполнения распоряжений и плановых задач персонала с помощью серверного веб-приложения «Redmine» для оценки трудовой деятельности персонала.

Мероприятие 2 - внедрение метода оценки персонала «Профессиограмма» для оценки профессионального уровня персонала.

Мероприятие 3 - разработка регламентирующего документационного обеспечения оценки персонала в организации - введение «Положения об оценке персонала».

Эффективность от внедрения серверного веб-приложения для управления проектами «Redmine» в ООО «ТК Афоня»:

— организует единый центр ведения проектов, программ и портфелей проектов в организации с гибкими настройками ролей сотрудников – один и тот же сотрудник может выполнять разные роли в разных проектах. Обеспечивается единый стандарт ведения проектов в организации;

— позволит вовлечь участников проекта в процесс, обеспечить визуальное представление задач и сроков проекта. Все сотрудники будут знать, что делать дальше и будут видеть цель;

— появится гибкая отчетность по проектам: кто, что и когда делал, делает и будет делать. Появится видимость загруженности ресурсов, контроль сроков, история задач;

- появится простота доступа к информации из любой точки, в том числе для географически удаленных сотрудников и подразделений;
- система решит задачу социального взаимодействия в проектах, предоставляя встроенные проектные форумы (средства для обсуждений), доски новостей, базы знаний и возможность комментировать и обсуждать задачи;
- позволяет провести анализ вклада каждого сотрудника организации в проект, вести учет фактических трудозатрат, вести планирование трудозатрат и бюджетов;
- повысит уровень контроля исполнительной дисциплины работников на всех уровнях;
- позволит уменьшить сроки реализации проектов за счет упорядоченной работы сотрудников.

Внедрение метода оценки персонала «Профессиограмма» в практику ООО «ТК Афоня» поможет в значительной степени оценить деловые, профессиональные и личностные качества работников организации, а также повысить эффективность их профессиональной деятельности.

Применение локального нормативного акта «Положения об оценке персонала» позволит получить социальную эффективность, так как будут установлены прозрачные и объективные правила оценки персонала, позволяющие мотивировать работников и улучшить их отношение к самой процедуре. Разработка регламентирующих актов приведет к повышению производительности труда персонала.

Предложенные рекомендации по совершенствованию оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня» будут способствовать:

- обеспечению своевременного выполнения заданий персоналом;
- обеспечению эффективной и качественной взаимосвязи между подразделениями;
- повышению производительности труда сотрудников компании;

- созданию рабочей атмосферы, способствующей удовлетворенности работой;
- минимизации уровня текучести персонала в компании;
- формированию «Корпоративного духа»;
- созданию благоприятного психологического климата в коллективе, способствующему продуктивной работе;
- удовлетворению потребностей самореализации и самовыражения, принадлежности и причастности, повышению коллективизма работников;
- созданию успешного имиджа компании как привлекательного работодателя.

Финансовые затраты для внедрения серверного веб-приложения для управления проектами «Redmine», внедрения метода оценки персонала «Профессиограмма» и введения «Положения об оценке персонала» отсутствуют, так как планируется назначить ответственными за реализацию предложенных мероприятий действующих сотрудников организации.

Был рассчитан процент экономической эффективности от предложенных мероприятий, он составил 30%. Это говорит о том, что внедрение новых проектов будет производить исключительно положительный эффект.

Таким образом, был сделан вывод, что применение предложенных рекомендаций в ООО «ТК Афоня» приведет к совершенствованию оценки персонала в организации, к увеличению прибыли, а также к успешному функционированию и развитию компании.

## Заключение

Современные исследования показывают, что оценка персонала играет важную роль в организации рабочего процесса персонала для достижения максимальных результатов в компании.

На основе изучения специальной литературы об оценке персонала был рассмотрен теоретический аспект темы: рассмотрены понятие, сущность, задачи и методы оценки персонала в организации.

Было выявлено, что на сегодняшний день не существует единой системы оценки персонала, которая была бы сбалансированной с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности для всех компаний. В практике российских и зарубежных компаний используется большое количество методов оценки персонала. Были выявлены и охарактеризованы самые распространенные методы оценки персонала в российской и зарубежной практике компаний, также описаны их достоинства и недостатки.

Был проведен анализ деятельности ООО «ТК Афоня» и анализ действующих мероприятий по оценке персонала в организации.

Организация ООО «ТК Афоня» имеет удовлетворительное финансовое состояние, при котором основная масса показателей укладывается в норму. В целом показатели деятельности организации ООО «ТК Афоня» за 2016-2018 гг. свидетельствуют об успешном функционировании и развитии организации.

Средний процент обеспеченности всех работников организации ООО «ТК Афоня» составляет 97%. В организации ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг. коэффициент текучести кадров имеет скачкообразный характер. Коэффициент постоянства состава повышается с каждым годом.

Было выявлено, что разработкой и управлением мероприятий по оценке персонала в организации ООО «ТК Афоня» занимается генеральный директор и руководитель отдела персонала.

Были выявлены цели действующих мероприятий по оценке персонала в организации ООО «ТК Афоня»:

— получение информации о состоянии трудовых ресурсов компании для принятия управленческих решений по их эффективному управлению;

— подбор квалифицированного персонала.

Объектами оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня» выступают действующие сотрудники организации и специалисты, претендующие на трудоустройство в организацию.

Были выявлены и описаны методы, используемые в организации ООО «ТК Афоня» при подборе персонала и при оценке действующего персонала.

Было выявлено, что при отсутствии существенных внешних и внутренних предпосылок к изменениям, при отсутствии должного эффекта и при отсутствии средств затраты на мероприятия по оценке персонала в компании ООО «ТК Афоня» не производятся.

Были выявлены ключевые проблемы оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня», которые могут повлиять на функционирование и развитие компании:

— в организации отсутствует документальный контроль исполнения распоряжений и плановых заданий. Контроль строится на устных докладах руководителей отделов генеральному директору, отчеты работников или какие-либо другие документы об исполнении заданий отсутствуют. Информация о работе отдела может не в полной мере отображать эффективность трудовой деятельности отдельного специалиста.

— в компании отсутствует оценка профессионального уровня персонала, так как главная направленность мероприятий по оценке персонала – поддержание высокого уровня производительности труда персонала.

— мероприятия по оценке персонала в организации не регламентированы, так как отсутствует «Положение об оценке персонала».

Были выявлены возможные угрозы организации ООО «ТК Афоня»:

- снижение уровня производительности труда персонала;
- снижение уровня дисциплины трудовой деятельности работников;
- снижение мотивации работников к трудовой деятельности;
- потеря квалифицированных кадров.

Были предложены пути совершенствования оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня»:

Мероприятие 1 - внедрение информационного контроля исполнения распоряжений и плановых задач персонала с помощью серверного веб-приложения «Redmine» для оценки трудовой деятельности персонала.

Мероприятие 2 - внедрение метода оценки персонала «Профессиограмма» для оценки профессионального уровня персонала.

Мероприятие 3 - разработка регламентирующего документационного обеспечения оценки персонала в организации - введение «Положения об оценке персонала».

Эффективность от внедрения серверного веб-приложения для управления проектами «Redmine» в организации ООО «ТК Афоня»:

- организует единый центр ведения проектов, программ и портфелей проектов в организации с гибкими настройками ролей сотрудников – один и тот же сотрудник может выполнять разные роли в разных проектах. Обеспечивается единый стандарт ведения проектов в организации;

- позволит вовлечь участников проекта в процесс, обеспечить визуальное представление задач и сроков проекта. Все сотрудники будут знать, что делать дальше и будут видеть цель;

- появится гибкая отчетность по проектам: кто, что и когда делал, делает и будет делать. Появится видимость загруженности ресурсов, контроль сроков, история задач;

- появится простота доступа к информации из любой точки, в том числе для географически удаленных сотрудников и подразделений;
- система решит задачу социального взаимодействия в проектах, предоставляя встроенные проектные форумы (средства для обсуждений), доски новостей, базы знаний и возможность комментировать и обсуждать задачи;
- позволит провести анализ вклада каждого сотрудника организации в проект, вести учет фактических трудозатрат, вести планирование трудозатрат и бюджетов;
- повысит уровень контроля исполнительной дисциплины работников на всех уровнях;
- позволит уменьшить сроки реализации проектов за счет упорядоченной работы сотрудников.

Внедрение метода оценки персонала «Профессиограмма» в практику ООО «ТК Афоня» поможет в значительной степени оценить деловые, профессиональные и личностные качества работников организации, а также повысить эффективность их профессиональной деятельности.

Применение локального нормативного акта «Положения об оценке персонала» позволит получить социальную эффективность, так как будут установлены прозрачные и объективные правила оценки персонала, позволяющие мотивировать работников и улучшить их отношение к самой процедуре. Разработка регламентирующих актов приведет к повышению производительности труда персонала.

Предложенные рекомендации по совершенствованию оценки персонала в организации ООО «ТК Афоня» будут способствовать:

- обеспечению своевременного выполнения заданий персоналом;
- обеспечению эффективной и качественной взаимосвязи между подразделениями;
- повышению производительности труда сотрудников компании;

- созданию рабочей атмосферы, способствующей удовлетворенности работой;
- минимизации уровня текучести персонала в компании;
- формированию «Корпоративного духа»;
- созданию благоприятного психологического климата в коллективе, способствующему продуктивной работе;
- удовлетворению потребностей самореализации и самовыражения, принадлежности и причастности, повышению коллективизма работников;
- созданию успешного имиджа компании как привлекательного работодателя.

Финансовые затраты для внедрения серверного веб-приложения для управления проектами «Redmine», внедрения метода оценки персонала «Профессиограмма» и введения «Положения об оценке персонала» отсутствуют, так как планируется назначить ответственными за реализацию предложенных мероприятий действующих сотрудников организации.

Был рассчитан процент экономической эффективности от предложенных мероприятий, он составил 30%. Это говорит о том, что внедрение новых проектов будет производить исключительно положительный эффект.

Таким образом, был сделан вывод, что применение предложенных рекомендаций в ООО «ТК Афоня» приведет к совершенствованию оценки персонала в организации, к увеличению прибыли, а также к успешному функционированию и развитию компании.



## Список используемой литературы и список используемых источников

1. Абдуллина А. Р. Выбор методов оценки при подборе персонала // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №3-2. С. 9–12.
2. Баландина Т. М., Ерохина Н. А., Черевешник Н. Н. Оценка персонала в условиях перехода организации на инновационный тип развития // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. С. 192–197.
3. Бессонова Е. А., Воробьев Ю. Н., Фрайман А. О. Совершенствование системы оценки персонала как фактор роста эффективности использования трудовых ресурсов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. Том 1. №7(33). С. 45–52.
4. Бижигитова Л. Т. Развитие методов оценки труда в современных условиях // Статистика, учет и аудит. 2017. №1 (64). С. 154–157.
5. Борисова У. С., Антонова Т. П. Совершенствование процесса оценки персонала // Общество: политика, экономика, право. 2017. №5. С. 26–28.
6. Борщева А. В., Кузьмина Е. Ю., Соклакова И. В. Роль оценки персонала в процессе управления человеческими ресурсами // Вестник университета. 2018. №11. С. 5–10.
7. Бурдюгова О. В., Коркешко О. Н., Ахтямова А. А. Оценка персонала организации: цели, этапы, методы, критерии // Теория и практика современной науки. 2016. №4 (10). С. 157–162.
8. Григоренко О. В., Кашина А. В. Теоретическое понимание роли оценки управления персоналом в развитии организации // Проблемы и перспективы развития России: молодежный взгляд в будущее. 2018. С. 64–67.

9. Зверева Е. В., Шайкина Л. К. К вопросу о совершенствовании оценки результатов деятельности персонала организации // Научный диалог. 2019. С. 12–18.
10. Зверева Е. В. Отечественный и зарубежный опыт использования методов оценки результатов деятельности персонала организации в контексте эффективности труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №10-1 (56). С. 148–151.
11. Ильченко С. В. Актуальные аспекты организации деловой оценки // Вестник экспериментального образования. 2019. №3 (20). С. 30–37.
12. Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. 2017. 9 (143). С. 409–411.
13. Киселева М. Н. Оценка персонала. СПб. : Питер, 2015. 256 с.
14. Козленко Е. А., Хачатрян О. А. Сущность и этапы оценки персонала организации, ее роль в системе управления персоналом // Инновации в обществе. 2017. С. 19–21.
15. Коленченко К. Г. Традиционный и современный подход к оценке персонала // Гуманитарный научный журнал. 2018. С. 90–103.
16. Лебедева Т. Е., Лазутина А. Л. Совершенствование методов оценки персонала организации // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. №4. С. 1246–1253.
17. Ледерманн О. С. Анализ современных методов оценки труда персонала // Проблемы науки. 2019. № 5(41). С. 69–73.
18. Мартова И. Ю. Совершенствование системы оценки профессиональных и личностных качеств персонала организации // Диагностика и прогнозирование социальных процессов. 2018. С. 146–149.
19. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала: учебник. М.: Юрайт, 2015. 378 с.
20. Монгуш О. Н., Лопсае-Ендан А. В. Оценка персонала. Роль оценки в кадровой политике фирмы // Современные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. 2018. С. 28–31.

21. Новикова Е. В. Современные методы оценки персонала на предприятии // Менеджмент предпринимательской деятельности. 2018. С. 256–260.
22. Полищук М. Л. Роль оценки персонала в формировании кадрового потенциала предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. №12 (75). С. 75–92.
23. Романадзе Е. Л., Семина А. П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. №1. С. 72–81.
24. Саенко И. И., Мкртычева М. Г., Демидова А. С. Пути совершенствования системы оценки персонала на предприятии // Вектор экономики. 2019. №6(36). С. 172–190.
25. Самофалова А. С. Оценка персонала как основа принятия экономических и управленческих решений // Вопросы науки и образования. 2018. №7(19). С. 123–126.
26. Шамшетдинов Р. Р. Методы оценки эффективности деятельности персонала // Бюллетень науки и практики. 2019. Том 5. №4. С. 338–341.
27. Ширяева Е. Н., Рябов В. Н. Совершенствование системы аттестации и оценки деятельности персонала в организации // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты. 2016. С. 141–144.
28. Ivanov Y. Selection and assessment of personnel on psychological factors // RISK: RESOURCES, INFORMATION, SUPPLY, COMPETITION. 2017. No. 1. P. 199–203.
29. Juraeva G. S., Kadirkhodjaeva N. R. Innovative methods of personnel assessment // European science. 2018. No. 5 (37). P. 46–50.
30. Strelnilova L. A., Lebrikova M. M. Using economic and mathematical models and methods to assess the human capital of a company in the field of it

industry // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. 2017. No. 2. P. 88–98.

31. Volf V. I., Duplinskaya M. V., Aksenova N. V. Design of personnel productivity assessment system // Young scientist. 2015. No. 8. P. 495–498.

32. Voronova M. V., Merkulova N. V. Methods of personnel assessment // Ural Scientific Bulletin. 2017. Vol. 5. No.1. P. 6–8.

33. Официальный сайт организации ООО «ТК Афоня». URL: <https://www.afonya-spb.ru> (дата обращения: 15.03.2020).

34. Официальный сайт Redmine. URL: <https://www.redmine.org/> (дата обращения: 23.03.2020).

# Приложение А

## Организационная структура ООО «ТК Афоня»



Приложение Б

Показатели деятельности ООО «ТК Афоня»

Таблица Б.1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2016-2017 гг.		2017-2018 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	224585	676009	1053211	+451424	201	+377202	55,7
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	(182228)	(604513)	(854197)	+422285	231,7	+249684	41,3
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	42357	71496	199014	+29139	68,7	+127518	178,3
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	(6087)	(21305)	(18392)	+15218	250	-2913	-13,6
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	(10197)	(35874)	(89658)	+25677	251,8	+53784	149,9
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	26073	14317	90964	-11756	-45	+76647	535,3
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс.руб.	25142	12058	90682	-13084	-52	+78624	652
8. Основные средства, тыс.руб.	0	635	1224	+635	100	+589	92,7
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс.руб.	62065	164966	277053	+102901	165,7	+112087	67,9

Продолжение Приложения Б

Продолжение Таблицы Б.1

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2016-2017 гг.		2017-2018 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
10. Численность ППП, чел.	64	86	78	+22	34,3	-8	-9,3
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	26528	37515	36354	10987	41,4	-1161	-3
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	3509	7860	13502	4351	123,9	5642	71,7
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	414	436	466	+22	5,3	+30	6,8
14. Фондоотдача	0	1064	860	+1064	100	-204	-19,1
15. Оборачиваемость активов, раз	3,6	4	3,8	0,4	11	-0,2	-5
16. Рентабельность продаж, %	11,6	2,1	8,6	-9,5	-81,8	6,5	309,5
17. Рентабельность производства, %	13,1	2,1	9,4	-11	-83,9	7,3	347,6
18. Затраты на рубль выручки,	88,3	97,8	91,3	9,5	10,7	-6,5	-6,6

Продолжение Приложения Б

Таблица Б.2 - Показатели рентабельности организации ООО «ТК Афоня» за 2016 – 2018 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
1. Рентабельность продаж (размер прибыли организации от продаж в каждом руб. выручки организации). Норм. значение: 4% и больше.	11,6	2,1	8,6	-3	-25,6
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (размер прибыли компании от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом руб. выручки компании).	11,8	2,1	8,9	-2,9	-24,5
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (размер чистой прибыли в каждом рубле выручки компании). Норм. значение для этой отрасли: 3% и больше.	11,2	1,8	8,6	-2,6	-23,1
Справочно: Прибыль компании от продаж на руб, который вложен в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	13,1	2,2	9,5	-3,6	-28
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Норм. значение: не меньше 1,5.	–	–	–	–	–