

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)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование процесса деловой оценки персонала организации (на примере ООО «Галактика»)

Студент

А. Н. Андреева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.Н. Андреева.

Тема работы: «Совершенствование процесса деловой оценки персонала организации (на примере ООО «Галактика»)».

Научный руководитель: канд.пед.наук, доцент Л. Л. Кифа

Цель исследования – разработка путей совершенствования процесса деловой оценки в ООО «Галактика» на основе проведенного анализа.

Объект исследования – система управления персоналом организации ООО «Галактика».

Предмет исследования – процесс деловой оценки персонала ООО «Галактика».

Методы исследования – системного подхода, причинно-следственных связей, коэффициентный метод, графического изображения.

С учетом выявленных проблем процесса деловой оценки персонала в ООО «Галактика» были предложены мероприятия по совершенствованию процесса деловой оценки персонала, экономический эффект от внедрения которых составит 641,91 тыс.руб., что свидетельствует об экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «Галактика» с целью совершенствования процесса деловой оценки персонала.

Структура и объем работы. Работа представлена введением, 3-мя разделами, заключением, списком литературы из 31 источника, и 1 приложением. Общий объем работы, без приложений, составляет 49 страниц, и содержит 8 таблиц и 4 рисунка.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы деловой оценки персонала	6
1.1 Понятие, сущность и цели деловой оценки персонала.....	6
1.2 Методы деловой оценки персонала.....	11
2 Анализ процесса деловой оценки в ООО «Галактика».....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	18
2.2 Анализ процесса деловой оценки в организации	24
3 Пути совершенствования процесса деловой оценки в ООО «Галактика».....	32
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки в организации	32
3.2 Оценка эффективности предложенных мер	35
Заключение	43
Список используемой литературы	46
Приложение А Бланк формы ежегодной оценки выполнения работником должностных обязанностей и заданий в ООО «Галактика».....	49

Введение

Будучи главным ресурсом любого предприятия, именно от профессионального развития, уровня квалификации, способностей и умений персонала зависят развитие и эффективность функционирования конкретной организации. В то же время, определить способности персонала к труду и его профессионализм только по документам об образовании достаточно сложно. Поэтому использование достоверных методик оценки персонала на каждом отдельном этапе (набор персонала, адаптация, ежедневное выполнение работы, даже увольнения) позволяют определить экономическую заинтересованность руководителей организаций в продуктивной и качественной работе их подчиненных, а также сформировать действенные механизмы мотивации этого труда.

Несмотря на то, что отечественные организации достаточно успешно используют зарубежные методики оценки персонала, на сегодняшний день остаются не до конца проработанными, стандартные подходы к выбору и применению этих методик в зависимости от видов экономической деятельности организации и их отраслевой направленности, что требует проведения более углубленных научных исследований в этом направлении. Все это обуславливает актуальность данной темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования процесса деловой оценки в ООО «Галактика» на основе проведенного анализа.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы деловой оценки персонала;
- провести анализ процесса деловой оценки в ООО «Галактика»;
- разработать пути совершенствования процесса деловой оценки в ООО «Галактика».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом организации ООО «Галактика».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс деловой оценки персонала ООО «Галактика».

Теоретической и методологической базой исследования являются классические труды зарубежных и отечественных ученых по теории развития персонала, вопросах методологии и проведения оценки, материалы периодических изданий, работы по кадровому менеджменту.

В ходе написания выпускной квалификационной работы использовались современные общенаучные и специальные методы исследования, в частности, системного подхода, причинно-следственных связей, коэффициентный метод, графического изображения.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, состоящей из 3 глав, заключением, списком используемой литературы и используемых источников и приложениями.

В первой главе рассмотрены понятие, сущность и цели деловой оценки персонала, методы деловой оценки персонала.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика организации, проведем анализ процесса деловой оценки в организации.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию процесса деловой оценки в организации и проведена оценка эффективности предложенных мер.

1 Теоретические основы деловой оценки персонала

1.1 Понятие, сущность и цели деловой оценки персонала

Интерес к применению научных знаний к вопросам оценки персонала появился в начале 20-го века. Изначально проводились исследования организации труда работников, а в середине столетия начали формироваться первые методики по тестированию профессиональных навыков персонала, определения продуктивности и управления персоналом. Начиная с конца 20-го столетия, наблюдается совершенствование методов по оцениванию персонала, что обеспечило бизнес действенным инструментарием по повышению конкурентоспособности путем оптимизации кадрового резерва.

Жизненный цикл развития любого предприятия характеризуется периодами смены организационной структуры, застоями и сложностями внутри команды, что приводит к снижению эффективности предприятия. При таких обстоятельствах оценка персонала может стать инструментом по оздоровлению кадровой составляющей предприятия, который наполнит предприятие «новыми силами» и поможет осуществить новый рывок по достижению целей предприятия. Помимо разовой оценки, которая применяется в случае перемен и негативных процессов, выделяется регулярная оценка, которая проводится периодически, постоянная оценка, проводимая на протяжении всего рабочего процесса.

«Оценка – это универсальный и базовый процесс, включенный в основные HR-процессы. Если это рекрутинг, то мы говорим об оценке кандидата на вакансию. Если обучение сотрудников, то это выявление потребностей на основе комплексной оценки персонала. Если формирование кадрового резерва, то основа подготовки индивидуального плана развития» [16, с. 173].

Под оценкой персонала стоит понимать комплекс мер по выявлению личных качеств и способностей работников, их продуктивности и перспектив

работы на предприятии, на основании чего принимаются управленческие и кадровые решения, способные повысить эффективность персонала [8, с. 145].

Итогом подобного чекапа может стать [3, с. 118]:

- ротация кадров (продвижение перспективных работников, увольнение малопродуктивных);
- проработка системы взысканий, поощрений;
- действия в области оптимизации и усовершенствования бизнес-процессов;
- выделение ресурсов на обучение сотрудников, с целью повышения их квалификации.

С целью недопущения протестов в коллективе, утраты интереса персонала к работе, целесообразно постоянно и регулярно контролировать работников по ключевым показателям, оценивая тем самым продуктивность труда предприятия. Использование современных методов оценки работников характеризуется постоянным автоматизированным мониторингом занятости работников с учетом использования их рабочего времени. Это обеспечивает избежание необоснованных потерь рабочего времени, и положительно сказывается на производительности труда на предприятии.

Деловая оценка персонала ставит перед собой следующие основные задачи [14, с. 401]:

- определить текущую роль каждого сотрудника в штате организации (полезен на своем месте, потенциально полезен на своем или ином месте после обучения/повышения квалификации/применения взысканий и поощрений/перевода на другую должность, бесполезен, как следствие подлежит удалению из штата);
- дать стимул для соответствующих управленческих решений (кадровых перемещений, формирования кадрового резерва, пересмотра размера заработной платы, ввода системы мотиваций, оптимизации бизнес-процессов).

Обе задачи являются весьма важными при оценке персонала, но важно помнить, что самоцель заключается именно в стимулировании соответствующих управленческих решений. Это обусловлено тем, только что конкретные шаги по исправлению ситуации, выводы аттестации не будут способствовать росту эффективности труда, оценивание персонала приведет только к пустой трате времени и финансов [24, с. 63].

Также деловая оценка персонала предусматривает и практические цели, достигая которые существенно повышается конкурентоспособность предприятия. Этому способствует устранение ненужных операций и неэффективных сотрудников, а также «прокачка» трудовых ресурсов.

Основными целями деловой оценки работы персонала являются [21, с. 92]:

- упрощение процедуры подбора и найма новых работников по вакансиям (этому способствует точная формулировка критериев соответствия должности согласно данных аттестации);
- формирование списка четких критериев согласно принятию любых управленческих решений на предприятии;
- повышение трудовой дисциплины, заинтересованности и вовлеченности работников, а значит, продуктивности всего коллектива;
- улучшение условий труда;
- планирование и организация целевых корпоративных обучений (только для тех, кто в этом нуждается).

Другими словами, именно оценка и аттестация персонала определяют узкие места, которые ограничивают рост продуктивности предприятия, имея информацию, которая необходима, чтоб устранить проблемные места в деятельности предприятия.

Оценивание персонала может характеризоваться высокой эффективностью при управлении персоналом в различных ситуациях. Функции деловой оценки персонала содержат в себе важные вопросы

кадровой политики. На рисунке 1 представим функции деловой оценки персонала.

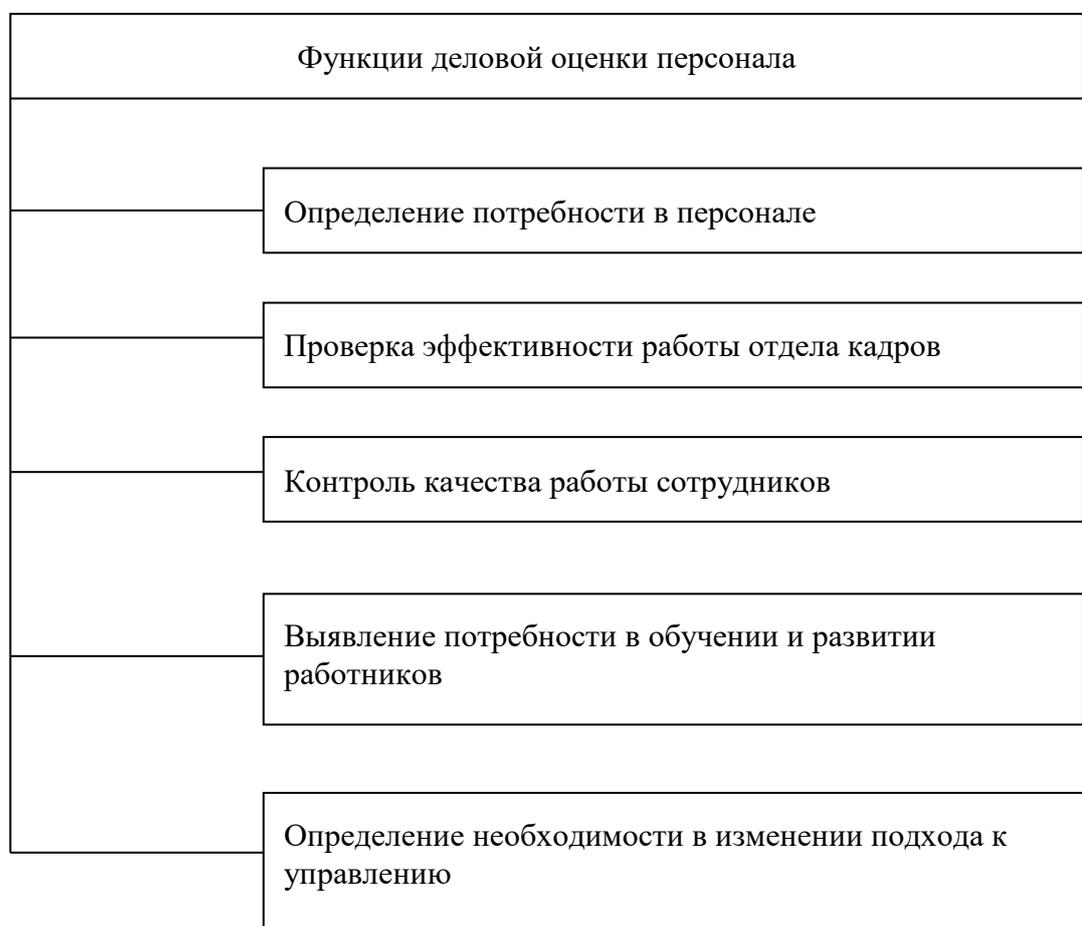


Рисунок 1 – Функции деловой оценки персонала

Рассмотрим более подробно сущность выше представленных функций.

Осуществление деловой оценки персонала помогает определиться в необходимости в новых работниках, или же можно решить вопрос путем кадровой ротации имеющегося персонала.

По показателям деятельности работников отдела кадров определяется эффективность подбора кандидатов, которые соответствуют цели и задачам предприятия.

Путем деловой оценки определяется уровень продуктивности трудовой деятельности на предприятии и те сотрудники, которые являются бесполезными, и те, кого необходимо продвигать.

Проведение деловой оценки персонала вскрывает сильные и слабые стороны в знаниях персонала, скорректировав которые можно достигать более высоких результатов.

Деловая оценка деятельности персонала может продемонстрировать, что низкая продуктивность труда на предприятии обусловлена плохим управлением, бюрократическими проволочками, недопониманием между отделами. Устранение выявленные проблемы позволит существенно повысить результативность персонала.

Используя грамотный подход, регулярная оценка работы персонала будет интересна не только для работодателей, но и для самих работников [6, с. 119]:

1. Ответственные работники смогут получить больше возможностей показывать свои способности и лояльность предприятию через объективный анализ их компетенций и результатов. Это обеспечит карьерное продвижение, поскольку знания и труд работника будут оценены руководством, а профессиональные навыки получат должное признание.

2. Открываются реальные ориентиры продуктивности, которые основываются на практическом анализе деятельности в конкретном предприятии. У работников сформируется понимание об адекватности и достижимости критериев оценки, что будет стимулировать к повышению производительности.

3. Результаты деловой оценки персонала позволят устранить неудобства повседневной деятельности предприятия, улучшить условия труда.

4. По результатам оценки может быть определено необходимость внедрения или оптимизации системы мотивации. Это обеспечит эффективных сотрудников дополнительными бонусами.

5. Подходы и методы оценки, в основе которых лежит автоматизированный учет рабочего времени, позволят устранить проблему прокрастинации работников и устранить пустую трату рабочего времени.

В итоге, управление эффективностью персонала путем регулярной оценки деятельности персонала предприятия будет полезным предприятию, поскольку будет способствовать оздоровлению кадрового состава, росту мотивированности и профессионализма работников.

1.2 Методы деловой оценки персонала

Методы оценки персонала является главной составляющей оценки персонала, и, к сожалению, единой классификации методов оценки не существует.

По нашему мнению, наиболее распространенными на сегодняшний день являются следующие методы оценки персонала:

1. Описательный метод оценки. Оценщик должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения оцениваемого работника. Согласно данному методу результаты четко не фиксируются, и потому он часто используется дополнительно с другими методами [7, с. 84].

2. Метод классификации. Согласно данному методу производится ранжирование работников, оцениваемых по критерию от лучшего к худшему [12, с. 155].

3. Метод анкет и сравнительных анкет. Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику. Сумма отметок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными [1, с. 127].

4. «Тестирование направлено на оценку профессиональных или личностных особенностей сотрудника. Профессиональные тесты выявляют знания и умения, необходимые для осуществления профессиональной

деятельности, а личностные тесты представляют собой опросник и демонстрируют психологические особенности человека. Существует ряд автоматизированных платформ для проведения тестирования, которые валидны и позволяют экономить ресурсы. Для оценки личностных особенностей, из моей практики, наиболее простыми и удобными в применении являются следующие системы онлайн-сервисов: Maintest, Midot, Disc» [15, с. 26].

5. Метод сравнения. «При использовании метода сравнения руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель «выставляет» своих сотрудников в условный цепочку - от лучшего к худшему по результатам труда за период» [17, с. 116].

6. Структурированное поведенческое интервью является одним из инструментов, применяемых при анализе компетенции.

«Интервью — небольшая сессия вопросов-ответов. Может быть не структурированным (проведенное в свободной форме) и структурированным (по заранее подготовленным вопросам). Вопросы могут быть стандартизированными и креативными. Креативные вопросы я обычно использую, если провожу интервью по компетенциям в рамках отбора молодых специалистов в кадровые резервы. Ответы записываю дословно и анализирую их» [5, с. 196].

7. Метод комитетов. «Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, что дают ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение. Оценка в обобщенном виде насчитывает следующие четыре действия: выбор оцениваемых качеств, показателей деятельности работника; использование различных методов сбора информации; оценочная информация должна давать комплексное представление о человеке; сравнения реальных качеств сотрудника с требуемыми. Исследуемые наборы качеств разрабатываются с

учетом задач, которые выполняются по должности. Обычно таких качеств набирается от 5 до 20» [4, с. 94].

8. Метод «360 градусов». «В рамках программ развития сотрудников проводится оценка по данному методу. Информацию получают путем общения с самим сотрудником, его непосредственным руководителем, коллегами, подчиненными. Данные оценки по методу «360 градусов» выступают основой формирования программы индивидуального развития работника» [23, с. 116].

9. Метод независимых судей. «Независимые члены комиссии - 6-7 человек - задают аттестуемому сотруднику различные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности работника. Перед судьей располагается компьютер, на котором он нажимает клавишу «+» в случае правильного ответа и, соответственно клавишу «-» - в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк» [22, с. 204].

10. «Центр оценки - это один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных инструкций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. Центр оценки (Ассесмент-центр) успешно решает следующие задачи: оценка профессиональных знаний и навыков персонала; оперативное управление персоналом; обучение персонала; развитие навыков оценки. Компоненты Ассесмент-центров: интервью с экспертом, в ходе которого формируются данные о знаниях и опыте сотрудника; тесты (психологические, профессиональные, общие); короткая презентация участника; деловая игра; биографическое анкетирование;

описание профессиональных достижений; индивидуальный анализ конкретных ситуаций (casestudy) экспертное наблюдение» [18, с. 135].

11. «Управление достижениями (Performance Management) представляет собой концепцию управления организацией, основанную на множестве теорий и практик управления, предшествовавших ей» [13, с. 15].

12. Метод стандартных оценок. Осуществляется руководством. Руководитель заполняет специальную форму стандартных оценок, оценивая отдельные аспекты работы работника в течение аттестационного периода по стандартной шкале [20, с. 65]. Однако метод стандартных оценок имеет ряд серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества работников, на оценке могут отразиться личные взаимоотношения с подчиненными. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, может повлиять на качество оценки.

13. «Метод рейтинговых поведенческих установок основан на использовании «решающих ситуаций», из которых выводятся требуемые от работника деловые и личностные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки и ставит отметку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Этот метод является дорогим и трудоемким методом, но доступным и понятным работникам» [19, с. 44].

21. Метод шкалы наблюдения за поведением. Аналогичный предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат [25, с. 155].

22. «Аттестация персонала позволяет оценить квалификацию, результаты трудовой деятельности, уровень знаний, умений и навыков.

Проводится периодически от одного до 2-3 раз в год. Регламентируется трудовым законодательством» [3, с. 184].

«Меняется мир, меняются поколения, неизбежно меняются тренды и в системе управления персоналом. Сейчас уже никого не удивишь геймификацией, VR и AR-технологиями, применением искусственного интеллекта в бизнесе и в жизни. На этом фоне происходит смена фокуса востребованных soft skills, которые, как и наука, двигают общество вперед» [11, с. 170]. Раньше в фокусе были:

- когнитивные навыки (запоминание, поиск и обработка информации, интерпретация и умение делать выводы);
- социальные навыки (в том числе достижение целей);
- управление эмоциями.

Сегодня мир диктует другие правила и можно выделить следующие направления, которые включают современные компетенции, которые важно правильно оценивать [10, с. 697]:

- ключевые качества - эмоциональный интеллект, управление проблемами, смелость ошибаться и твердость характера;
- особенности мышления - скорость, креативность, гибкость и системность;
- взаимодействие - управление изменениями, адаптивность, коммуникации и сотрудничество.

«Применение VR-технологий широко используется в рекрутинге и в обучении. Позволяет сэкономить большое количество времени и объединить в один этап следующие этапы: беседу, тестирование, анализ тестовых заданий. Технология достаточно дорогостоящая и применима в больших корпорациях» [24, с. 72].

«Искусственный интеллект (ИИ) активно применяется в рекрутинге при оценке кандидатов на вакансии. ИИ позволяет выявлять высокоэффективных сотрудников, проводить автоматизированное видео-интервью и давать расшифровку видеозаписи интервью» [9, с. 102].

«КРІ, МВО, ОКР - методы оценки результативности деятельности сотрудника и подразделений. Заключаются в том, что формулируется цель, порог и вызов в ее достижении. По итогам фактического исполнения цели/задачи можно судить о результативности» [11, с. 165].

«Важно помнить, что методы оценки персонала подбираются исходя из стратегических задач. А также о том, что принципиально важно создавать условия для эффективной и объективной оценки (экспертиза, прозрачность и принципы меритократии). Как показывает опыт, нет лучшего метода по проведению оценки персонала, каждый из предложенных методов должен отражать задачи конкретного предприятия. Лучший вариант - это сочетание нескольких методов при организации и проведении оценки персонала» [8, с. 108].

Конечно, каждый из методов вместе с достаточно понятными преимуществами таит и недостатки. Самые распространенные из них – субъективность, односторонность результатов, невозможность адекватного перехода от качественных показателей к количественным и т.п. Именно поэтому организация оценки персонала должно быть хорошо спланированной, профинансированной и комплексной как на микро- так и на макроуровне. Потому важность ее проведения в условиях социально ориентированной экономики не вызывает сомнений.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы деловой оценки персонала, можно сформулировать следующие выводы.

Под оценкой персонала стоит понимать комплекс мер по выявлению личных качеств и способностей работников, их продуктивности и перспектив работы на предприятии, на основании чего принимаются управленческие и кадровые решения, способные повысить эффективность персонала.

Деловая оценка персонала ставит перед собой следующие основные задачи: определить текущую роль каждого сотрудника в штате организации, дать стимул для соответствующих управленческих решений.

Путем деловой оценки определяется уровень продуктивности трудовой деятельности на предприятии и те сотрудники, которые являются бесполезными, и те, кого необходимо продвигать. Проведение деловой оценки персонала вскрывает сильные и слабые стороны в знаниях персонала, скорректировав которые можно достигать более высоких результатов.

Методы оценки персонала является главной составляющей оценки персонала, и, к сожалению, единой классификации методов оценки не существует. В работе подробно рассмотрены наиболее распространенными методы оценки персонала.

Меняется мир, меняются поколения, неизбежно меняются тренды и в системе управления персоналом. Сейчас активно используются такие современные методы оценки персонала, как геймификация, VR и AR-технологии, применение искусственного интеллекта в бизнесе и в жизни.

2 Анализ процесса деловой оценки в ООО «Галактика»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Организация ООО «Галактика» была основана в 1997 году. Объемное и звонкое название изначально определяло бесконечность в стремлении своего развития.

На сегодняшний день ООО «Галактика» считается одним из крупнейших торгово-складских комплексов России по продаже цветного металлопроката.

Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Галактика».

Сокращенное фирменное наименование организации – ООО «Галактика».

Юридический адрес: 142116, Московская обл., г. Подольск, п. Сельхозтехника, ш. Домодедовское, д. 1А.

Основным видом деятельности ООО «Галактика» является торговля оптовая неспециализированная.

Дополнительные виды деятельности организации:

- производство прочих цветных металлов;
- литье легких металлов;
- литье прочих цветных металлов;
- производство гидравлических и пневматических силовых установок и двигателей;
- производство прочих машин и оборудования общего назначения, не включенного в другие группировки;
- ремонт машин и оборудования;
- обработка отходов и лома цветных металлов;
- торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков.

Офисы ООО «Галактика» расположены:

- Центральный: г. Подольск (Московская область);
- Северо-Западный: г. Санкт-Петербург;
- Уральские: г. Екатеринбург, г. Каменск-Уральский (Свердловская обл.).

Поставки компании охватывают все регионы Российской Федерации, Республика Беларусь, Казахстан, Армения, Грузия.

Для ООО «Галактика» характерны некоторые особенности, которые далее рассмотрим. «Компания имеет представительства в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Каменске-Уральском. В зависимости от размещения клиента, можно выбрать ближайший офис и заказать там необходимую продукцию. Значительный запас цветного металлопроката можно оценить примерно в 2 400 тонн продукции и около 1 300 номенклатурных позиций единовременного хранения на складе без учета товаров под заказ. Это позволит вам оперативно закрывать широкие потребности производства клиента. Компания постоянно расширяет номенклатуру. Возможно, уже завтра необходимый товар может стать складским, и клиент сможет получать его из наличия в кратчайшие сроки» [31].

«Все склады ООО «Галактика» оснащены необходимым оборудованием и инфраструктурой: надежными стеллажными системами, современными погрузочно-разгрузочными механизмами. Это позволяет оперативно и максимально бережно отгружать товар даже при большом потоке покупателей. Компания является официальным дилером крупнейших заводов по производству алюминиевого проката и проката на медной основе. Это гарантия качества и умеренных цен. Компания Галактика аккредитована на БУТБ (Белорусской универсальной товарной бирже), что позволяет осуществлять поставки в Республику Беларусь» [31].

«Компания является членами РСПМ (Российского Союза Поставщиков Металлопродукции). Это самая значимая ассоциация в РФ, объединяющая ведущих поставщиков и производителей металлопродукции. Членство в

данной организации – гарантия надежности, постоянства и честности по отношению к покупателю. Компания развивает сервисные услуги. Дополнительная упаковка обеспечивает лучшую сохранность продукции при перевозке. Организация доставки значительно экономит время клиента. Резка в размер прутков, алюминиевых листов и плит, отмотка лент позволяет снизить затраты на дальнейшую переработку продукции. Широкий ассортимент продукции и качество сервиса позволяет ежегодно завоевывать награды в конкурсе «Лучшая металлобаза России» [31].

Поставщиками ООО «Галактика» являются следующие предприятия: УГМК-ОЦМ, Уральский медный прокат (Гай), Каменск-Уральский завод ОЦМ, Медный завод Севойно (Сербия), Каменск-Уральский металлургический завод (КУМЗ), Алюминий Металлург Рус (АМР), Красноярский металлургический завод (КраМЗ), АВА-Трейд г. Воронеж, Impol Seval (Сербия) и другие.

Далее рассмотрим организационную структуру управления ООО «Галактика» (рисунок 2).



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Галактика»

Структура руководства организации имеет обычную для многих предприятий модель. Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, основу планов составляют договоры, заключаемые с покупателями товаров, а также поставщиками материальных и иных ресурсов.

Данная структура является оптимальной для организации, поскольку позволяет:

- стимулировать деловую и профессиональную специализацию в условиях данной структуры управления;
- уменьшить дублирование усилий в функциональных областях;
- улучшить координацию деятельности в функциональных областях.

Организационная структура ООО «Галактика» характеризуется классическим линейным видом, который содержит функциональную направленность. Линейно-функциональная структура управления обеспечивает разделение управленческого труда, согласно которому линейные звенья управления занимаются общим руководством и координацией, а функциональные звенья консультируют, разрабатывают конкретные вопросы.

У линейно-функциональной структуры имеются как преимущества, так и недостатки. Преимущества линейно-функциональной структуры проявляются следующим образом:

- данная структура является эффективной при решении типичных задач и функций;
- деятельность линейных и функциональных звеньев разделяется при усилении координации функционирования звеньев в ходе управления.

Недостатками линейно-функциональной структуры управления является следующее:

- внутренние и внешние условия деятельности организации не берутся в учет;

– информационные потоки могут быть нерационально разделены, что приведет к разобщению функциональных звеньев и приведет к росту объемов действий по координации;

– каждое звено занимается достижением именно своих целей, не акцентируясь на общих целях предприятия.

Далее проведем анализ основных показателей деятельности ООО «Галактика» за 2018-2020 годы (таблица 1).

Таблица 1 – Основные показатели деятельности ООО «Галактика» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Абсол. отклон., тыс.руб.		Темп роста, %	
				2019г./2018г.	2020г./2019г.	2019г./2018г.	2020г./2019г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Объем реализации, тыс.руб.	175694	180218	177506	4524	-2712	102,57	98,50
2. Себестоимость, тыс.руб.	68103	71558	71357	3455	-201	105,07	99,72
3. Затратоотдача, руб./руб.	2,58	2,52	2,49	-0,06	-0,03	97,62	98,77
4. Прибыль от реализации, тыс.руб.	83209	80714	78690	-2495	-2024	97,00	97,49
5. Чистая прибыль, тыс.руб.	64760	61873	61146	-2887	-727	95,54	98,83
6. Среднесписочная численность персонала всего, чел.	95	98	97	3	-1	103,16	98,98
7. Среднегодовая выработка, тыс.руб./чел.	1849,41	1838,96	1829,96	-10,45	-9,00	99,43	99,51
8. Издержки на оплату труда, тыс.руб.	38523	40761	40534	2238	-227	105,81	99,44

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
9. Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	33,79	34,66	34,82	0,87	0,16	102,57	100,47
10. Основные средства, тыс.руб.	190191	227511	218318	37320	-9193	119,62	95,96
11. Фондоотдача, руб./руб.	0,92	0,79	0,81	-0,13	0,02	85,75	102,64
12. Стоимость активов, тыс.руб.	203680	252655	270173	48974,5	17518	124,04	106,93
13. Рентабельность продаж, %	47,36	44,79	44,33	-2,57	-0,46	-	-
14. Рентабельность активов, %	31,79	24,49	22,63	-7,31	-1,86	-	-

Данные таблицы 1 позволяют сделать вывод, что в 2019 году объем реализации увеличился на 4524 тыс.руб. или на 2,57%, а себестоимость реализации увеличилась на 3455 тыс.руб. или на 5,07%, что способствовало снижению затратоотдачи на 2,38%, что свидетельствует о неэффективном управлении затратами. Также отмечается снижение показателей прибыли, что обусловило снижение показателей рентабельности. Это свидетельствует о снижении эффективности деятельности организации.

Производительность труда в 2019 году снизилась на 0,57%, тогда как среднемесячная зарплата повысилась на 2,57%, что указывает на неэффективное использование персонала организации.

В 2019 году можно отметить снижение эффективности использования основных средств, на что указывает снижение фондоотдачи на 14,25%.

В 2020 году объем реализации организации сократился на 2712 тыс.руб. или на 1,50%, а себестоимость реализации снизилась на 201 тыс.руб. или на 0,28%, что способствовало снижению затратоотдача на 1,23%, что

свидетельствует о дальнейшем неэффективном управлении затратами в организации.

Производительность труда в 2020 году сократилась на 0,49%, тогда как среднемесячная зарплата повысилась на 0,47%, что указывает на неэффективное использование персонала организации. В 2020 году также отмечается снижение показателей прибыли, что обусловило снижение показателей рентабельности. Это свидетельствует о дальнейшем снижении эффективности деятельности организации.

В 2020 году повысилась эффективность использования основных средств, на что указывает повышение фондоотдачи на 0,64%.

Таким образом, на конец анализируемого периода наблюдается ухудшение показателей деятельности предприятия ООО «Галактика», что вызвано ухудшением использования затрат и трудовых ресурсов организации.

2.2 Анализ процесса деловой оценки в организации

Система деловой оценки персонала ООО «Галактика» включает такие два направления:

- оценка кандидатов на вакантную должность;
- периодическую (ежегодную) оценку работников организации.

Оценивание кандидатов на вакантную должность происходит в форме собеседования. Начальник отдела кадров является основным, кто проводит оценку работников организации. На него возложена ответственность за объективность и полноту информационной базы, проведение собеседований с претендентами на вакансии. Определяющим при оценивании на вакантную должность считается мнение именно начальника отдела кадров.

Что касается периодической оценки персонала в ООО «Галактика», то она проводится самим работником и начальником отдела кадров.

Оценивание работником проводится в форме самооценки. Результаты самооценки отражаются в разделах 1-2 Формы ежегодной оценки выполнения

работником должностных обязанностей и заданий (Приложение А). Данная форма в заполненном виде направляется начальнику отдела кадров за три дня до назначенной даты собеседования.

Начальник отдела кадров осуществляет оценку своевременности, качества, результативности деятельности персонала за прошедший год, уровень их знаний, профессиональные и деловые качества, внося это в раздел 3 Формы ежегодной оценки.

Заполненную Форму ежегодной оценки начальник отдела кадров вручает оцениваемому работнику с целью ознакомления с результатами оценки за 1 день до назначенной даты собеседования.

В назначенный день происходит собеседование кандидата с начальником отдела кадров, на котором обсуждаются личные планы по должности в соответствии с должностными обязанностями, оперативность и качество выполнения работы, рабочие нагрузки.

За результатами оценки и сама оценка, и после собеседования, начальником отдела кадров выставляется итоговая оценка.

Итоговая оценка может быть:

- низкая – наблюдается отставание, требуется улучшение качества работы;
- удовлетворительная – достигает определенных результатов, владеет необходимым объемом навыков;
- хорошая – полное достижение ожидаемых результатов, владение навыками и умениями;
- высокая – превосходит ожидаемые результаты, выявляет основательные знания и навыки.

Проблемы выносятся на обсуждение для того, чтоб общими усилиями найти пути их решения. При обсуждении результатов работы начальник отдела кадров учитывает самооценку работника. После обсуждения начальник отдела кадров и работник подписывают раздел 4 Формы ежегодной оценки.

Относительно заполненных Форм ежегодной оценки начальником отдела кадров ООО «Галактика» вносится числовое кодирование полученных оценок в компьютерную программу, и приобщает Форму ежегодной оценки к личному делу работника. Далее начальник отдела кадров анализирует и обобщает результаты оценок, готовит соответственные решения по вопросам кадрового менеджмента. Указанные выводы учитываются при составлении годовых планов работы с персоналом, определении ежегодной и перспективной необходимости в персонале, формировании заказа на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников.

Результаты ежегодной оценки берутся во внимание в процессе аттестации работников, установления надбавок, премий или изменения их уровня.

В случае если работники получают низкую оценку, устанавливается определенный срок для улучшения показателей работы, проводятся дополнительные собеседования.

В случае несогласия с оценкой начальника отдела кадров, работник в десятидневный срок может обратиться к начальнику отдела кадров организации, выразив замечания и обосновав их.

С целью оценки эффективности системы деловой оценки персонала ООО «Галактика» проанализируем движение кадров, рентабельность персонала, производительность труда и заработную плату в организации за 2018-2020 годы.

Анализ движения кадров в ООО «Галактика» за 2018-2020 годы представлен в таблице 2.

Данные проведенных расчетов показывают, что в ООО «Галактика» в 2019 году уволилось такое же количество работников, как и поступило работать - 2 человека. За счет этого коэффициенты оборота по приему, по выбытию и текучести кадров были одинаковыми - 2,11%. В 2020 году наблюдается ухудшение движения персонала в организации, что выражается в росте всех коэффициентов оборота.

Таблица 2 – Анализ движения кадров в ООО «Галактика» за 2018-2020 годы

Показатель	2018г.	2019г.	2020г.	Изменения			
				2019 г./2018 г.		2020 г./2019 г.	
				абс.	отн., %	абс.	отн., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	95	98	97	3	3,16	-1	-1,02
Принято, чел.	2	5	5	3	150	0	0
Выбыло, чел.	2	2	6	0	0	4	200
В т.ч.: по собственному желанию и по решению администрации	2	2	5	0	0	3	150
Коэффициенты, % оборота по приему	2,11	5,10	5,15	3,00	142,35	0,05	1,03
оборота по выбытию	2,11	2,04	6,19	-0,06	-3,06	4,14	203,09
общего оборота	4,21	7,14	11,34	2,93	69,64	4,20	58,76
текучести кадров	2,11	2,04	5,15	-0,06	-3,06	3,11	152,58

Важно отметить, что весь анализируемый период текучесть кадров не превышала естественный уровень (3-5%), что является положительной тенденцией, однако отмечается рост текучести, что при сохранении тенденции в будущем может ухудшить ситуацию.

Далее проанализируем рентабельность персонала в ООО «Галактика» за 2018-2020 года (таблица 3).

Таблица 3 – Оценка рентабельности персонала ООО «Галактика» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Абсолют. отклон., тыс.руб.	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	175694	180218	177506	1812	101,03
Полная себестоимость, тыс. руб.	92485	99504	98816	6331	106,85
Среднесписочная численность персонала, чел.	95	98	97	2	102,11
Фонд заработной платы, тыс.руб.	38523	40761	40534	2011	105,22

Продолжение таблицы 3

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Абсолют. отклон., тыс.руб.	Темп роста, %
Доля затрат на персонал в объеме выручки, %	21,93	22,62	22,84	0,91	104,15
Доля затрат на персонал в полной себестоимости, %	41,65	40,96	41,02	-0,63	98,48
Чистая прибыль, тыс.руб.	64760	61873	61146	-3614	94,42
Рентабельность персонала, тыс.руб./чел.	681,68	631,36	630,37	-51,31	92,47

На основании проведенных расчетов видно, что доля затрат на персонал в ООО «Галактика» в общем объеме выручки за анализируемый период изменилась. Доля затрат на персонал в общем объеме реализации в 2020 году увеличилась на 0,91% (с 21,93% до 22,84%).

В 2020 году рентабельность персонала уменьшилась до 630,37 тыс.руб. на одного работника, тогда как в 2018 году составляла 681,68 тыс.руб. Причиной этого является уменьшение чистой прибыли организации.

Таким образом, можно говорить о снижении эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Галактика» за 2018-2020 годы.

Одним из важных показателей, который характеризует эффективность использования труда в организации, является показатель производительность труда.

Анализ производительности труда в ООО «Галактика» за 2018-2020 годы представлен в таблице 4.

Проанализировав данные таблицы 4 можно сказать, что выручка в 2019 году увеличилась на 4524 тыс.руб., а в 2020 году – сократилась на 2712 тыс.руб. При этом ежегодно наблюдается тенденция к снижению производительности труда персонала организации.

Таблица 4 – Анализ производительности труда в ООО «Галактика» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонения, +/-	
				2019 г./ 2018 г.	2020 г./ 2019 г.
Выручка, тыс. руб.	175694	180218	177506	4524	-2712
Средняя численность работающих, чел.	95	98	97	3	-1
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1849,41	1838,96	1829,96	-10,45	-9,00

На рисунке 3 представим динамику производительности труда в ООО «Галактика» за 2018-2020 годы.

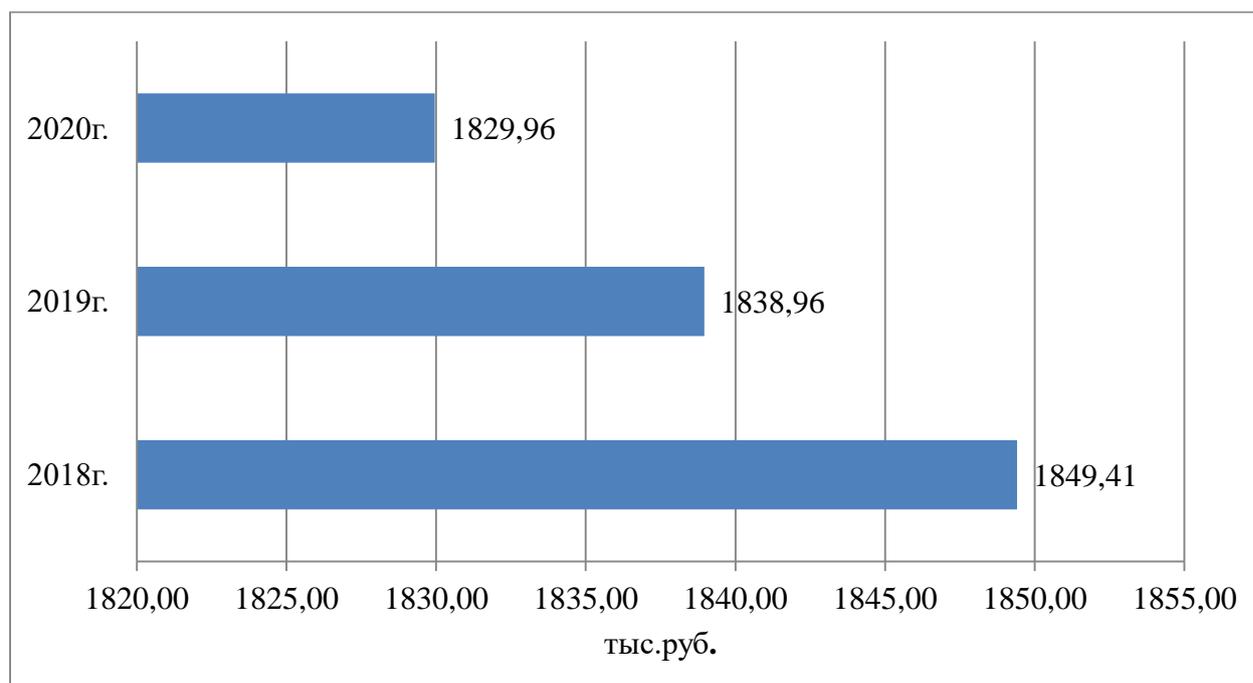


Рисунок 3 – Динамика производительности труда в ООО «Галактика» за 2018-2020 годы

Как видно из анализа, производительность труда работников ООО «Галактика» в 2019 году имела тенденцию к снижению - с 1849,41 тыс.руб. до

1838,96 тыс.руб. Тогда как в 2020 году она снизилась с 1838,96 тыс.руб. до 1829,96 тыс.руб.

В таблице 5 проведем анализ соотношения роста заработной платы работников и производительности труда в ООО «Галактика» (таблица 5).

Таблица 5 – Соотношение уровня оплаты труда и производительности труда в ООО «Галактика» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонения, +/-		Темп роста, %	
				2019 г./ 2018 г.	2020 г./ 2019 г.	2019 г./ 2018 г.	2020 г./ 2019 г.
Фонд заработной платы, тыс.руб.	38523	40761	40534	2238	-227	105,81	99,44
Среднесписочная численность работников, чел.	95	98	97	3	-1	103,16	98,98
Средняя заработная плата, тыс.руб.	33,79	34,66	34,82	0,87	0,16	102,57	100,47
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1849,41	1838,96	1829,96	-10,45	-9,00	99,43	99,51

Как видно из таблицы 5, в ООО «Галактика» в 2019 году производительность труда имела тенденцию к снижению (0,57%) тогда как среднемесячная заработная плата возросла, а в 2020 году при снижении производительности труда на 0,69%, среднемесячная заработная плата повысилась на 0,47%.

Для достижения расширения воспроизводства организации важно, чтобы темпы роста производительности труда превышали темпы роста его оплаты. Этот принцип не соблюдается в ООО «Галактика» на протяжении 2018-2020 годов, что является негативной тенденцией.

Таким образом, на основании проведенного анализа процесса деловой оценки персонала ООО «Галактика» существующую систему деловой оценки персонала можно оценить, как неэффективную. Об этом свидетельствуют рост доли затрат на оплату труда в объеме выручки и себестоимости продаж,

снижение производительности труда работников организации за анализируемый период.

Таким образом, проанализировав процесс деловой оценки персонала в ООО «Галактика» можно сформулировать следующие выводы.

Предприятие ООО «Галактика» было основано в 1997 году. В настоящее время ООО «Галактика» считается одним из крупнейших торгово-складских комплексов России по продаже цветного металлопроката. Поставки компании охватывают все регионы Российской Федерации, Республика Беларусь, Казахстан, Армения, Грузия. Структура руководства предприятия имеет обычную для многих предприятий модель. Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, основу планов составляют договоры, заключаемые с покупателями товаров, а также поставщиками материальных и иных ресурсов.

Анализ основных показателей деятельности ООО «Галактика» показал, что на конец анализируемого периода наблюдается ухудшение показателей деятельности предприятия ООО «Галактика», что вызвано ухудшением использования затрат и трудовых ресурсов предприятия.

Система деловой оценки персонала ООО «Галактика» включает такие два направления: оценка кандидатов на вакантную должность; периодическую (ежегодную) оценку работников организации. Описаны особенности проведения данных оценок.

На основании проведенного анализа эффективности системы деловой оценки персоналом в ООО «Галактика» существующую систему оценки персонала можно оценить как неэффективную. Об этом свидетельствуют рост доли затрат на оплату труда в объеме выручки и себестоимости продаж, снижение производительности труда работников организации за анализируемый период. Поэтому возникла необходимость совершенствования существующей системы деловой оценки персонала в ООО «Галактика».

3 Пути совершенствования процесса деловой оценки в ООО «Галактика»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки в организации

Деловая оценка персонала является одним из важнейших процессов, направленным на поиск и оценку знаний, умений, навыков работников организации согласно должностным обязанностям.

Исходя из результатов анализа деловой оценки персонала в ООО «Галактика», в таблице 6 выделим основные проблемы и рекомендации по их устранению.

Таблица 6 – Выявленные проблемы процесса деловой оценки персонала в ООО «Галактика» и пути их решения

Проблемы	Обоснование проблем	Мероприятия по устранению проблемы
1. Снижение производительности труда	По результатам таблицы 4 видно, что ежегодно наблюдается снижение производительности труда персонала организации - с 1849,41 тыс.руб./чел. до 1829,96 тыс.руб./чел.	Разработка и внедрение комплексной оценки персонала
2.Снижение отдачи от использования персонала	Из данных таблицы 3 видно, что за анализируемый период рентабельность персонала снизилась с 681,68 тыс.руб./чел. до 630,37 тыс.руб./чел.	Введение процедуры определения полезности труда и деятельности конкретного работника
3.Неудовлетворенность персонала организации процессом деловой оценки	На это указывает рост текучести кадров с 2,11% до 5,15% (см. таблица 2).	Разработки и введение профессиональной оценки работников организации

Далее более подробно рассмотрим каждое из предложенных мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки в ООО «Галактика».

1. Разработка и внедрение комплексной оценки персонала.

Для совершенствования устоявшегося процесса деловой оценки персонала в ООО «Галактика» целесообразно соблюдение следующих требования:

- наличие заинтересованности и поддержки руководства организации;
- ответственность за деловую оценку должна быть возложена на высококвалифицированных специалистов;
- соблюдение своевременности информирования персонала о содержании и целях проведения деловой оценки;
- наличие четкой связи деловой оценки персонала с системой оплаты труда.

Также деловая оценка персонала в ООО «Галактика» должна основываться на принципах действенности, практичности и понятности. В общем, деловая оценка персонала должна улучшать использование трудового потенциала организации в рамках системы управления персоналом.

Главная идея внедрения комплексной деловой оценки персонала в ООО «Галактика» заключается в количественном измерении наиболее значимые характеристики, как самого работника, так и выполняемой им работы с помощью баллов. Для характеристики работника комплексно оценивают его:

- профессионально-квалификационный уровень (ПКУ);
- деловые качества (ДК);
- сложность выполняемых функций (СВФ);
- конкретно достигнутый результат (КДР).

Итак, комплексную оценку конкретного работника ($K_{КОП}$) можно провести по следующей формуле:

$$K_{КОП} = 0,5 \times ПКУ \times ДК + СВФ \times КДР, \quad (1)$$

где 0,5 – эмпирически определенный коэффициент, предназначенный для усиления значимости оценки сложности и результативности труда работников организации.

Конкретизировать указанные в формуле параметры будут непосредственно специалисты отдела кадров организации.

2. Введение процедуры определения полезности труда и деятельности конкретного работника.

Для работников организации ООО «Галактика» предлагается проводить определение полезности труда и деятельности конкретного работника через проведение текущей (каждую неделю), регулярной (ежемесячно, ежеквартально, за год) и перспективной оценки работников организации.

Предлагается, чтоб еженедельную, ежемесячную и ежеквартальную оценку проводили руководители отделов по работникам, которые входят в их сферу подчинения. Результаты данных видов оценок будут 1 раз в квартал передаваться руководителями отделов в отдел кадров.

В частности еженедельная, ежемесячная и ежеквартальная оценка персонала предусматривает оценку эффективности достижения работниками организации поставленных целей за установленный промежуток времени. Основными элементами оценки выступают процесс формирования целей, планирования работы, текущий контроль его выполнения, анализ достигнутых результатов и подведение итогов. Важной характеристикой данной меры заключается в то, что проводится анализ допущенных работниками ошибок в работе и их причин, определяется наиболее актуальное направление совершенствования кадрового потенциала, присутствует обратная связь между работниками и руководством организации.

Ежегодная и перспективная оценка работников будет проводиться сотрудниками отдела кадров.

Оценка результатов труда работников ООО «Галактика» осуществляется для конкретизации результатов их деятельности, определения возможности работников может в выявлении существующего потенциала для дальнейшего повышения результативности своего труда. Также определяется качество, полезность труда работников организации на краткосрочный и долгосрочный период. Результат подобного оценивания заключается в материальном, нравственном, трудовом и статусном поощрении сотрудников организации, которые проявляют успехи.

3. Разработки и введение профессиональной оценки работников организации.

Проведение оценки профессиональной подготовки работников в ООО «Галактика» предусматривает обязательную проверку наличия дипломов об образовании, трудового стажа, понимания информации о сфере деятельности данной организации.

В рамках данного мероприятия специалисты отдела кадров для каждой должности, согласно штатному расписанию организации ООО «Галактика», определяют конкретные требования к уровню образования и трудовому стажу. Эта информация будет зафиксирована в должностных инструкциях, и при приеме на работу будет строго проверяться соответствие.

Внедрение данного мероприятия позволит еще на этапе приема на работу отбирать только тех работников, которые подходят организации и которые готовы работать в ООО «Галактика». Это, в свою очередь, позволит повысить результативность работы каждого работника отдельно, и всей организации в целом.

3.2 Оценка эффективности предложенных мер

Целью внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки персонала в ООО «Галактика» является достижение

производительности труда 2018 года. Тогда резервы роста ($R_{ПТ}$) производительности труда можно определить по следующей формуле:

$$R_{ПТ} = \frac{ПТ_{2018г.} - ПТ_{2020г.}}{ПТ_{2018г.}} \times 100\%, \quad (2)$$

где ПТ – производительность труда.

$$R_{ПТ} = \frac{1849,41 - 1829,96}{1849,41} \times 100\% = 1,05\%$$

Исходя из этого, выручку от реализации в проектируемом году можно определить по формуле:

$$V_{прог.} = ПТ_{2020г.} \times R_{ПТ} \times Ч_{2020г.}, \quad (3)$$

где Ч – численность персонала.

$$V_{прог.} = 1829,96 \times 1,0105 \times 97 = 179369,93 \text{ тыс.руб.}$$

При этом, при условии достижения необходимого уровня производительности труда, затраты на реализацию предложенных мероприятий будут представлены ростом фонда оплаты труда на 2% ($40534 * 1,02 = 1216,02$ тыс.руб.).

Оценка результативности предложенных мероприятий для организации выражается в определении экономического эффекта и экономической эффективности.

Экономический эффект является абсолютной величиной превышения результатов над вызвавшими его затратами.

Экономический эффект (ЭкЭ), вычисляется по формуле:

$$ЭкЭ = P - K, \quad (4)$$

где P – экономические результаты осуществления мероприятий;

K – затраты на осуществление этих мероприятий.

Под экономической эффективностью (ЭкЭф) стоит понимать относительный показатель, который отражает результативность, которая выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным организацией ресурсам, и определяется по формуле:

$$ЭкЭф = \frac{P}{K}. \quad (4)$$

Предполагается, что после внедрение предложенных мероприятий выручка ООО «Галактика» составит

$$V_{\text{проект}} = 179369,93 \text{ тыс.руб.}$$

Тогда как фонд оплаты труда и себестоимость продаж в ООО «Галактика» составят:

$$ФОТ_{\text{проект.}} = 40534 + 1216,02 = 41750,02 \text{ тыс.руб.}$$

$$C_{\text{проект}} = 71357 + 1216,02 = 72573,02 \text{ тыс.руб.}$$

В таблице 7 представлен сравнительный отчет о финансовых результатах с учетом предложенных мероприятий для ООО «Галактика» (таблица 7).

Таблица 7 – Сравнительный отчет о финансовых результатах ООО «Галактика» с учетом реализации предложенных мероприятий

Показатели	2020г., тыс.руб.	2021г. (прогноз), тыс.руб.	Отклонения, +/-	Темп роста, %
1	2	3	4	5
Выручка	177506	179369,9	1863,93	101,05
Себестоимость продаж	71357	72573,02	1216,02	101,70
Валовая прибыль (убыток)	106149	106796,9	647,91	100,61

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
Управленческие расходы	27459	27459	0	100
Прибыль (убыток) от продаж	78690	79337,91	647,91	100,82
Проценты к получению	0	0	0	-
Проценты к уплате	0	0	0	-
Прочие доходы	5478	5478	0	100
Прочие расходы	7735,5	7735,5	0	100
Прибыль (убыток) до налогообложения	76432,5	77080,41	647,91	100,85
Текущий налог на прибыль	15286,5	15416,08	129,582	100,85
Прочее	0	0	0	-
Чистая прибыль (убыток)	61146	61664,33	518,328	100,85

На рисунке 4 отразим сравнительную динамику финансовых результатов ООО «Галактика».

Как видно из представленных данных, реализация предложенных мероприятий позволит повысить выручку организации на 1863,93 тыс.руб. Рост себестоимости продаж составит 1216,02 тыс.руб. или 1,70%. При этом рост валовой прибыли и прибыли от продаж составит 641,91 тыс.руб., а рост чистой прибыли – 518,33 тыс.руб. Как видим, после реализации мероприятий наблюдается улучшение финансовых результатов деятельности и повышение прибыльности организации ООО «Галактика», что можно считать положительной тенденцией.

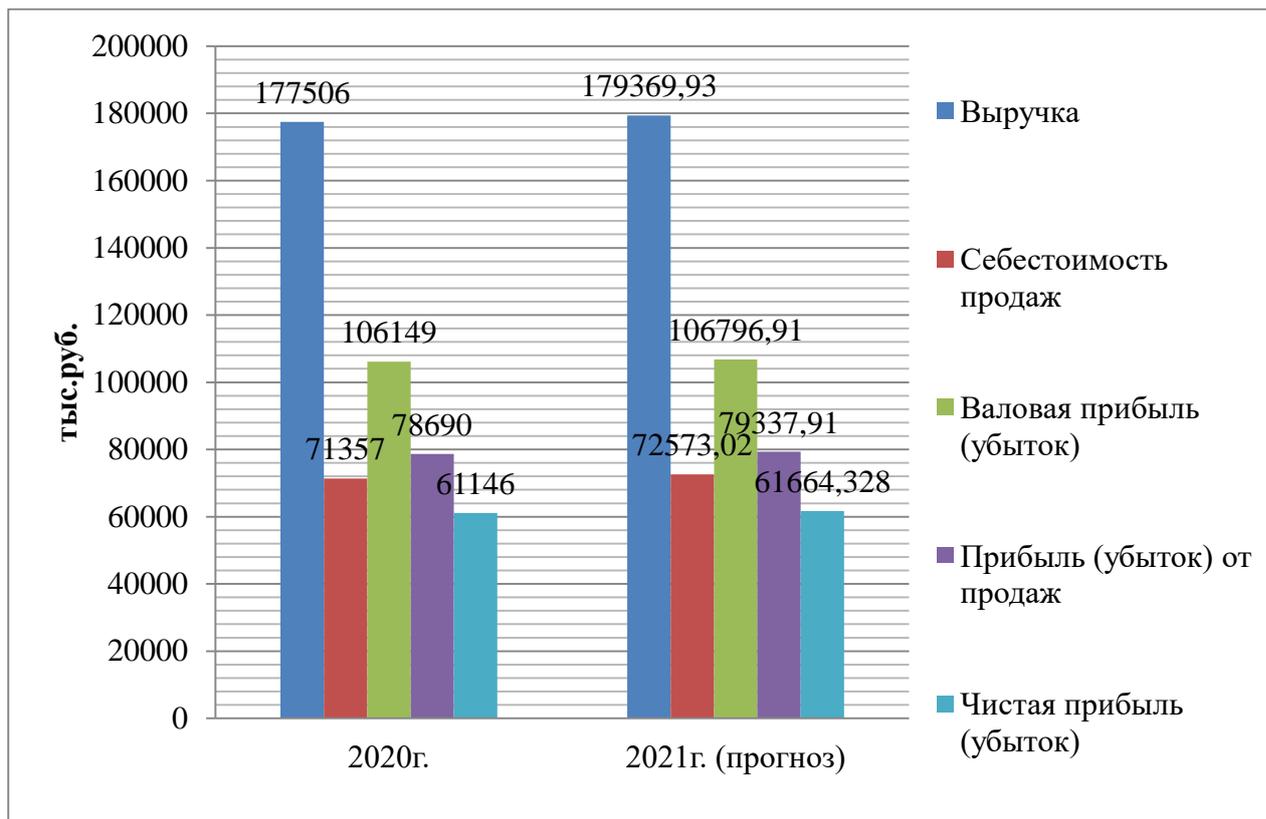


Рисунок 4 – Сравнительная динамика финансовых результатов ООО «Галактика» до и после внедрения предложенных мероприятий

В таблице 8 представим оценку экономической эффективности предлагаемых мер.

Таблица 8 – Расчёт экономического эффекта и эффективности от реализации мероприятий для ООО «Галактика»

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Экономический эффект
Выручка, тыс. руб.	177506	179369,9	1863,93
Дополнительные затраты, тыс. руб.		1216,02	1216,02
Экономический эффект, тыс. руб.			647,91
Экономическая эффективность, руб./руб.			1,53

Итак, видно, что разработанные мероприятия окажут положительное влияние на результаты деятельности ООО «Галактика». В частности, организация сможет получить экономический эффект, который составит 647,91 тыс.руб. При этом экономическая эффективность предложенных мер составит 1,53 руб./руб.

Что касается социальной эффективности от предложенных мероприятий для ООО «Галактика», то его оценить достаточно сложно. Тем не менее, можно установить причинно-следственную связь, предполагаемый социальный эффект от внедрения предложенных мероприятий:

- повышение мотивации и лояльности среди персонала;
- улучшение общей управляемости организацией;
- реализация возможности развития и контроля работников организации;
- возможность быстрого информирования персонала о новых требованиях к работе или изменениях в стратегии деятельности организации;
- определяются ожидания работников касательно их работы в организации;
- повышение объективности оценки персонала и принятия решений;
- увеличение производительности труда;
- улучшение социально-психологического климата;
- развитие компетентности персонала;
- повышение профессионализма работников;
- повышение уровня приверженности работников своей организации и ее целям;
- формирование открытой и прозрачной организационной культуры организации.

Таким образом, внедрение разработанных мероприятий в ООО «Галактика» позволит повысить уровень исполнительного производства

персонала в общем и улучшит заинтересованность работников в эффективности своего труда, что, безусловно, отразится на общих результатах функционирования организации.

Таким образом, разработав пути совершенствования процесса деловой оценки персонала в ООО «Галактика», целесообразно сформулировать следующие выводы.

Исходя из результатов анализа деловой оценки персонала в ООО «Галактика» были выделены основные проблемы и рекомендации по их устранению. В частности, было предложено:

- разработка и внедрение комплексной оценки персонала;
- введение процедуры определения полезности труда и деятельности конкретного работника;
- разработки и введение профессиональной оценки работников организации.

Целью внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки персонала в ООО «Галактика» является достижение производительности труда уровня 2018 года. При этом, при условии достижения необходимого уровня производительности труда, затраты на реализацию предложенных мероприятий будут представлены ростом фонда оплаты труда на 2%.

Было определено, что реализация предложенных мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки персонала в ООО «Галактика» позволит повысить выручку на 1863,93 тыс.руб. При этом рост валовой прибыли и прибыли от продаж составит 641,91 тыс.руб., а рост чистой прибыли – 518,33 тыс.руб. Как видим, после реализации мероприятий наблюдается рост выручки и показателей прибыли организации, что является положительной тенденцией.

Также реализация предложенных мероприятий предусматривает экономический эффект в размере 647,91 тыс.руб. При этом экономическая эффективность мероприятий составит 1,53 руб./руб.

Реализация предложенных мероприятий для ООО «Галактика» предполагает социальный эффект, который проявляется в повышении мотивации и лояльности среди персонала, улучшении общей управляемости организацией, увеличении производительности труда, улучшении социально-психологического климата, развитии компетентности персонала.

Таким образом, внедрение современной методики системы оценки персонала в ООО «Галактика» позволит повысить уровень исполнительного персонала в целом и улучшит заинтересованность кадров в результатах своего труда, что, безусловно, отразится на общих результатах функционирования организации. Разработанные мероприятия позволят повысить эффективность процесса деловой оценки персоналом, что также будет способствовать улучшению показателей деятельности всей организации.

Заключение

Под оценкой персонала стоит понимать комплекс мер по выявлению личных качеств и способностей работников, их продуктивности и перспектив работы на предприятии, на основании чего принимаются управленческие и кадровые решения, способные повысить эффективность персонала.

Деловая оценка персонала ставит перед собой следующие основные задачи: определить текущую роль каждого сотрудника в штате организации, дать стимул для соответствующих управленческих решений.

Путем деловой оценки определяется уровень продуктивности трудовой деятельности на предприятии и те сотрудники, которые являются бесполезными, и те, кого необходимо продвигать. Проведение деловой оценки персонала вскрывает сильные и слабые стороны в знаниях персонала, скорректировав которые можно достигать более высоких результатов.

Методы оценки персонала является главной составляющей оценки персонала, и, к сожалению, единой классификации методов оценки не существует. В работе подробно рассмотрены наиболее распространенными методами оценки персонала.

Меняется мир, меняются поколения, неизбежно меняются тренды и в системе управления персоналом. Сейчас активно используются такие современные методы оценки персонала, как геймификация, VR и AR-технологии, применение искусственного интеллекта в бизнесе и в жизни.

Предприятие ООО «Галактика» было основано в 1997 году. На сегодняшний день ООО «Галактика» считается одним из крупнейших торгово-складских комплексов России по продаже цветного металлопроката. Поставки компании охватывают все регионы Российской Федерации, Республика Беларусь, Казахстан, Армения, Грузия. Структура руководства предприятия имеет обычную для многих предприятий модель. Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную

деятельность, основу планов составляют договоры, заключаемые с покупателями товаров, а также поставщиками материальных и иных ресурсов.

Анализ основных показателей деятельности ООО «Галактика» показал, что на конец анализируемого периода наблюдается ухудшение показателей деятельности предприятия ООО «Галактика», что вызвано ухудшением использования затрат и трудовых ресурсов предприятия.

Система деловой оценки персонала ООО «Галактика» включает такие два направления: оценка кандидатов на вакантную должность; периодическую (ежегодную) оценку работников организации. Описаны особенности проведения данных оценок.

На основании проведенного анализа эффективности системы деловой оценки персоналом в ООО «Галактика» существующую систему оценки персонала можно оценить как неэффективную. Об этом свидетельствуют рост доли затрат на оплату труда в объеме выручки и себестоимости продаж, снижение производительности труда работников организации за анализируемый период. Поэтому возникла необходимость совершенствования существующей системы деловой оценки персонала в ООО «Галактика».

Исходя из результатов анализа деловой оценки персонала в ООО «Галактика» были выделены основные проблемы и рекомендации по их устранению. В частности, было предложено:

- разработка и внедрение комплексной оценки персонала;
- введение процедуры определения полезности труда и деятельности конкретного работника;
- разработки и введение профессиональной оценки работников организации.

Целью внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки персонала в ООО «Галактика» является достижение производительности труда 2018 года. При этом, при условии достижения необходимого уровня производительности труда, затраты на реализацию

предложенных мероприятий будут представлены ростом фонда оплаты труда на 2%.

Было определено, что реализация предложенных мероприятий по совершенствованию процесса деловой оценки персонала в ООО «Галактика» позволит повысить выручку на 1863,93 тыс.руб. При этом рост валовой прибыли и прибыли от продаж составит 641,91 тыс.руб., а рост чистой прибыли – 518,33 тыс.руб. Как видим, после реализации мероприятий наблюдается рост выручки и показателей прибыли организации, что является положительной тенденцией.

Также реализация предложенных мероприятий предусматривает экономический эффект в размере 647,91 тыс.руб. При этом экономическая эффективность мероприятий составит 1,53 руб./руб.

Реализация предложенных мероприятий для ООО «Галактика» предполагает социальный эффект, который проявляется в повышении мотивации и лояльности среди персонала, улучшении общей управляемости организацией, увеличении производительности труда, улучшении социально-психологического климата, развитии компетентности персонала.

Таким образом, внедрение современной методики системы оценки персонала в ООО «Галактика» позволит повысить уровень исполнительного производства персонала в целом и улучшит заинтересованность кадров в результатах своего труда.

Список используемой литературы

1. Апенько С. Н. Оценка персонала : Эволюция подходов и технологии их использования. М.: Информ-Знание, 2019. 300 с.
2. Балашова Н. В. Управление персоналом организации. Учебное пособие. Иркутск : Изд-во БГУ, 2019. 183 с.
3. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. Издательство : Питер, 2019. 256 с.
4. Геранюшкина Г. П. Технологии и методы оценки персонала. Учебно-методическое пособие. Иркутск : Изд-во БГУ, 2019. 111 с.
5. Журавлев П. В. и др. Технология управления персоналом : учебник. М.: Экзамен, 2019. 576 с.
6. Киселева М. Н. Оценка персонала. СПб. : Питер, 2018. 173 с.
7. Пантелеева В. В. Современные технологии оценки персонала. Учебно-методическое пособие. Тольятти : ТГУ, 2019. 134 с.
8. Хруцкий В. Е. Толмачев Р. А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2018. 224 с.
9. Шевченко Т. В. Нестандартные методы оценки персонала. М. : Ай Пи Эр Медиа, 2019. 128 с.
10. Барахтенко Н. С. Анализ современных методов оценки персонала // Экономика и социум. 2018. № 9 (28). С. 695-701.
11. Баринова Н. В. Современные элементы оценки персонала в системе управления по целям // Экономика и социум. 2020. № 5-2 (36). С. 164-172.
12. Бикбаева М. М. Методы оценки персонала // Экономика и социум. 2019. № 1-2 (32). С. 154-163.
13. Галеева Л. Н. Традиционные методы оценки персонала // Управление персоналом аэрокосмической отрасли. 2019. № 12. С. 15-16.

14. Гирман А. П., Новиков В. А. Оценка персонала на предприятии // Бизнес информ. 2019. № 3 (470). С. 400-404.
15. Евсеева М. С. Деловая оценка персонала // Управление персоналом аэрокосмической отрасли. 2018. № 7. С. 26-27.
16. Исламгулатова А. В., Мухаметлатыпов Ф. У. Деловая оценка персонала организации как один из аспектов модернизации // Экономика и социум. 2019. № 2 (2). С. 172-176.
17. Конопелько О. В. Цели, задачи и виды деловой оценки персонала // Экономика и социум. 2019. № 4. С. 115-118.
18. Куварин М. А. Ассесмент-центр как способ комплексной оценки персонала // экономика и социум. 2019. № 12-1 (31). С. 132-145.
19. Куницына С. И. Ключевые аспекты оценки персонала // Научный журнал. 2019. № 9 (22). С. 44-46.
20. Максимова А. Ю. Значение методов оценки персонала // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2019. № 5-4. С. 65-66.
21. Малахова А. А. Оценка персонала организации на основе компетентного подхода // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2019. № 4 (4). С. 90-104.
22. Петрова Е. С., Батарчук Д. С. Современные методы оценки персонала // Экономика и социум. 2018. № 6 (49). С. 203-208.
23. Припорова Е. А. Обзор методов оценки персонала (центр оценки, оценка «360 градусов», аттестация) // Симбирский научный Вестник. 2019. № 2 (16). С. 115-121.
24. Чуланова О. Л. Деловая оценка персонала организации // Материалы Ивановских чтений. 2018. № 4 (22). С. 62-74.
25. Шкерина К. С. Проблема оценки результатов труда работников качественными методами оценки персонала // Экономика и социум. 2020. № 10 (77). С. 154-163.

26. Dale Fartwangler Personnel Certification. 10-minute training for a manager / Fartwangler Dale. М . : Olymp-Business, 2017. 441 p.
27. Ichniowski C. Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management Practices / C Ichniowski, K. Shaw. Journal of Perspectives, 2018. 154 p.
28. Kanengoni H. Bias in personnel selection and occupational assessments: Theory and techniques for identifying and solving bias / H. Kanengoni. Academic Journals, 2018. 269 p.
29. Sivan Bridgett Certification of personnel it is the path to mutual understanding (on a spiral) / Brigitte Sivan. М . : Pretext, 2019. 523 p.
30. Thornton G.C. III. Validity of assessment centers for personnel selection / G.C. Thornton III, A.M. Gibbons. – Human Resource Management Review, 2019. 314 p.
31. <https://www.galakmet.ru/> – Официальный сайт ООО «Галактика».

Приложение А

Бланк формы ежегодной оценки выполнения работником должностных обязанностей и заданий в ООО «Галактика»

1. Вести о работнике

Фамилия Имя Отчество	
Дата рождения	
Должность	
Дата принятия на работу	
Отчетный период (год)	

2. Самооценка

Заполняется работником:

1) Насколько успешно, на Ваш взгляд, Вы выполняете свои должностные обязанности? Навести отдельные примеры.

2) Указать количество плановых заданий, которые Вами выполнены и которые не выполнены (объясните почему). Укажите количество сверхплановых заданий, которые выполнялись.

Продолжение приложения А

3) Какие отдельные поручения (задания), что имели ключевое значение для работы предприятия (кроме оперативных заданий) поручались Вам?

4) Предоставить информацию про обучение, которое осуществлялось на протяжении года?

3. Оценка руководителем

1) Дается оценка выполнения работником должностных обязанностей.

2) Руководитель комментирует уровень знаний, умений, профессиональных качеств, способностей работника в контексте положенных на него заданий и обязанностей.

Продолжение приложения А

3) Другие комментарии.

4. Выводы, предложения и рекомендации как следствие обсуждения результатов ежегодной оценки.

Итоговая оценка (указать) _____

Подпись
работника _____

Фамилия, имя, отчество

Дата _____

Подпись
руководителя _____

Фамилия, имя, отчество

Дата _____