

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

Студент

Д. В. Бочкарева

(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: Д. В. Бочкарева.

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

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

Цель исследования – разработка путей совершенствования оценки персонала в ООО «БАР».

Объект исследования – организация ООО «БАР».

Предмет исследования – процесс оценки персонала в ООО «БАР».

Методы исследования – общенаучные и специальные методы синтеза и системного анализа; системного анализа и теоретического обобщения, статистического анализа и экспертных опросов, группировки, системного и сравнительного анализа.

С учетом выявленных проблем процесса оценки персонала в ООО «БАР» были предложены мероприятия по улучшению процесса оценки персонала, экономический эффект от внедрения которых составит 1439,75 тыс.руб., что указывает на целесообразность внедрения данных мероприятий.

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

Структура и объем работы. Работа представлена введением, 3-мя главами, заключением, списком литературы из 27 источников, и 4 приложениями. Общий объем работы, без приложений, составляет 50 страниц, и содержит 11 таблиц и 10 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты оценки персонала в организациях малого бизнеса .	6
1.1 Понятие и сущность оценки персонала .....	6
1.2 Методы оценки персонала .....	11
2 Практика оценки персонала в ООО «БАР».....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	18
2.2 Анализ процесса оценки персонала в организации.....	23
3 Пути совершенствования оценки персонала в ООО «БАР».....	31
3.1 Разработка мероприятий совершенствованию оценки персонала в организации .....	31
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мер .....	39
Заключение .....	44
Список используемой литературы .....	47
Приложение А Процесс оценки персонала в организации.....	49
Приложение Б Показатели и критерии оценки, что предусмотрены для всех категорий работников ООО «БАР».....	50
Приложение В Анкета для исследования процесса оценки работников в ООО «БАР».....	51
Приложение Г Анкета тайного гостя для периодической оценки персонала ООО «БАР».....	53

## Введение

Векторы достижения конкурентоспособности российских организаций и предприятий в мировой экономике обуславливают тенденции и особенности развития экономики знаний. Акцентирование внимания на эффективности использования всех возможностей трудовых ресурсов организации указывает на трансформацию его в стратегический ресурс, обеспечивающий достижение целей организации.

Поставленные задачи достигаются путем построения действенной, как системы управления персоналом, так и ее подсистема в частности, подсистемы оценки персонала. Грамотно построенная система оценки кадров выполняет ряд функций, которые заключаются в воздействии на мотивацию сотрудников, повышении производительности и качества труда, планировании профессионального развития и карьеры, повышении квалификационных характеристик, принятии кадровых решений о вознаграждении, продвижение и увольнение.

Большинством организаций, чаще всего, применяются традиционные методы, согласно которым персонал не в состоянии полностью раскрывать свой потенциал. В свою очередь, руководство организации лишается эффективного подбора и размещения трудовых ресурсов, не может определить вектор развития и поддержания имеющегося персонала организации. Это и обуславливает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования оценки персонала в ООО «БАР».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты оценки персонала в организациях малого бизнеса;
- проанализировать практику оценки персонала в ООО «БАР»;

- разработать мероприятия по совершенствованию оценки персонала в организации и оценить их социально-экономическую эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «БАР».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс оценки персонала в ООО «БАР».

В процессе исследования использовались общенаучные и специальные методы синтеза и системного анализа; системного анализа и теоретического обобщения, статистического анализа и экспертных опросов, группировки, системного и сравнительного анализа.

Информационной базой исследования выступают фундаментальные работы отечественных и зарубежных ученых, материалы научных периодических изданий.

Структурно выпускная квалификационная работа представлена введением, тремя главами, заключением, списком используемой литературы и используемых источников и приложениями.

В первой главе рассмотрены понятие и сущность оценки персонала, методы оценки персонала. Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика организации, проведен анализ процесса оценки персонала в организации. В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию процесса оценки персонала в организации и проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мер.

# **1 Теоретические аспекты оценки персонала в организациях малого бизнеса**

## **1.1 Понятие и сущность оценки персонала**

«Успешная деятельность организаций в жестких условиях конкуренции и ускоренного технического прогресса требует не только системного обновления их материально-технической базы и ее модернизации, но и надлежащего обеспечения профессиональным персоналом, способным осваивать новейшие технологии во всех сферах производственной и управленческой деятельности. Следовательно, речь идет о комплектовании организаций персоналом с высоким уровнем образованности современными знаниями» [20, с. 18].

«Менеджмент персонала предусматривает широкое использование результатов оценки персонала для сохранения конкурентоспособных работников, способных обеспечить развитие организации. Оценка персонала направлена на выявление потенциала каждого работника и по ее результатам составляются программы обучения и дальнейшего развития» [15, с. 260].

С целью роста компетентности сотрудников, оценку необходимо проводить современными методами. Для этого привлекать персонал к регулярному прохождению оценочных процедур, включая самоанализ и саморазвитие.

В рамках исследования был проведен анализ подходов различных авторов к дефиниции «оценки персонала» (таблица 1).

Таблица 1 – Варианты определений термина «оценка персонала» разных авторов

Автор	Определение	«Ключевой» термин
Корнюшин В.Ю.	Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способности, свойства) требованиям должности или рабочего места [7, с. 148].	Соответствие
Базарова Т. Ю.	Процедура определения уровня соответствия качеств работника, его трудового поведения, результатов деятельности требованиям по должности в данной организации [10, с. 129].	Уровень соответствия
Поляков Д. Ю.	Запланированная, формализованная характеристика трудовой деятельности занятых, эффективности работы персонала [20, с. 16].	Запланированная, формализованная характеристика
Галина А. Э.	Используется для определения соответствия работника вакантному или рабочему месту (должности) [17, с. 343].	Соответствие
Брасс А. А.	Заключается в определении того, какой мерой каждый работник достигает ожидаемых результатов работы и соответствует этим требованиям, которые выходят с его производственных заданий [3, с. 94].	Мера достижения и соответствия
Плешин И. Ю.	«Процедура, которая осуществляется с целью выявления уровня соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств работника, количественных и качественных результатов его трудовой деятельности определенным требованиям» [8, с. 145].	Уровень соответствия
Хруцкий В. Е.	«Компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), отделов и организации в целом» [11, с. 109].	Соответствие
Безрукавая В. С.	Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности и рабочего места [15, с. 258].	Соответствие
Борисова Е. А.	Определяет уровень квалификации работников, уровень знаний, навыков, способностей, дает представление о деловых и моральных чертах личности [2, с. 117].	Уровень квалификации

Это позволило сформировать авторское определение: оценка персонала – это процедура, с помощью которой выявляется степень соответствия качеств работника, его трудового поведения, результатов деятельности определенным требованиям.

В целом по организации следует проводить комплексную оценку. Она позволит как осуществить оценку работников, основываясь на объективных и субъективных показателях, так и оценить деловые характеристики работника, его потенциал, которые организация должна использовать с максимальной отдачей.

При помощи оценки необходимых качеств персонала, можно достичь несколько различных организационных целей одновременно. Еще в середине прошлого века Дуглас Мак-Грегор составил классификацию целей оценки (рисунок 1).

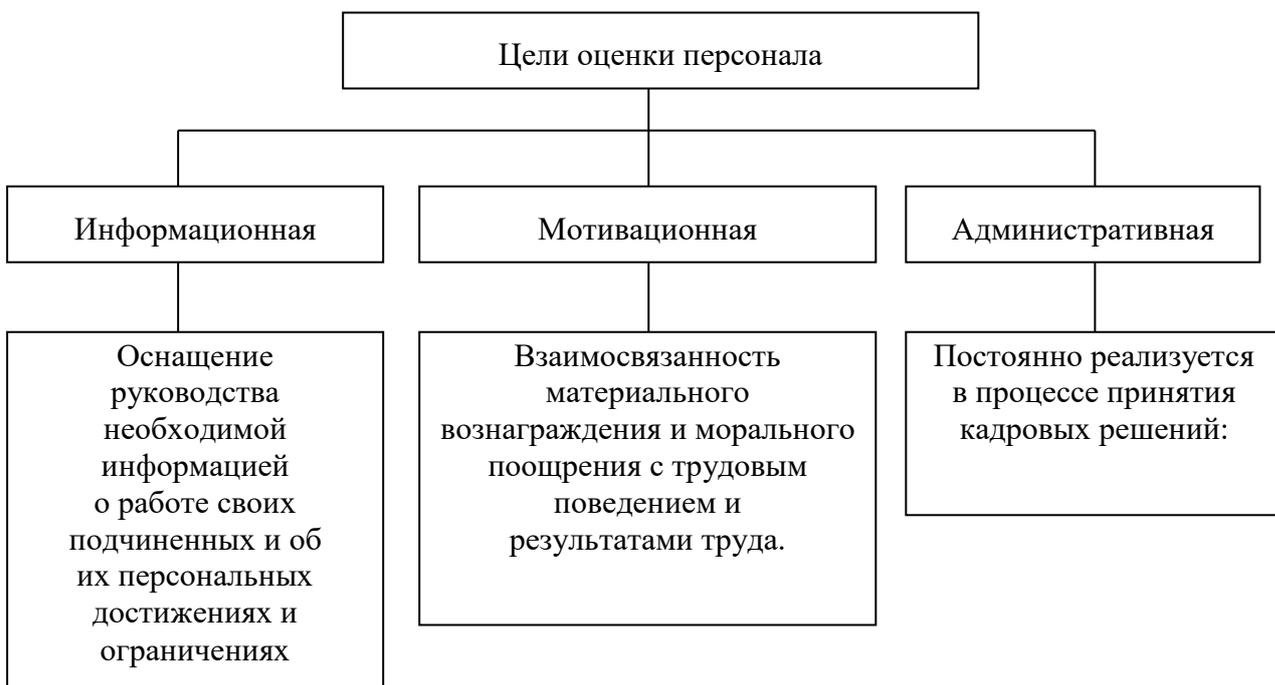


Рисунок 1 – Классификация целей оценки персонала по Д. Мак-Грегору [22, с. 53]

Задачи оценки персонала [27, с. 154]:

- сбор и анализ информации о деятельности сотрудников, результаты которых используются в процессах управления персоналом;
- управление производственной деятельностью работника;
- развитие персонала;
- трудовая мотивация;
- определение размеров вознаграждения.

Предметами оценки персонала могут быть [1, с. 236]:

- выполнение должностных обязанностей, которое оценивается при работе в условиях жесткой регламентации трудовой деятельности;
- эффективность деятельности, то есть анализ персональных особенностей выполнения работы;
- уровень компетентности, который оценивается путем сравнения идеального и реального профиля профессиональной компетентности работника;
- уровень достижения целей;
- особенности поведения.

«Система оценки персонала в условиях конкретной организации будет иметь ряд отличительных особенностей, поскольку она должна отражать и учитывать ряд факторов: цели организации, состояние внешней среды, организационную структуру, традиции и культуру организации, характеристики персонала» [12, с. 147].

«Внедрение оценочных процедур возможно после того, как организация определила стратегические цели. Для каждого рабочего места созданы должностные инструкции, описывающие действия, которые должен осуществлять сотрудник, и стандарты их выполнения. В организации разработаны процедуры контроля за результатами труда» [4, с. 108].

Так или иначе, организация должна быть подготовлена к формализации оценки. Руководители организации должны осознать оценку работников как необходимый и очень эффективный метод управления персоналом и

рассматривать ее как инструмент оздоровления и реформирования деятельности организации.

Польза от проведения оценки персонала для организации [25, с. 126]:

- 1) повышение имиджа организации;
- 2) развитие корпоративного чувства (духа) у персонала;
- 3) положительное влияние на мотивацию сотрудников к трудовой деятельности и повышение эффективности их работы;
- 4) ревизия и развитие кадрового состава (человеческого ресурса организации);
- 5) отработка критериев и оптимизация процесса перестановки (ротации) кадров;
- 6) оптимальное распределение ответственности между руководителем подразделения и организации по отношению к сотруднику;
- 7) снятие гиперответственности с руководителя (облегчение эмоциональной нагрузки);
- 8) повышение организованности в работе с кадрами.

«Вред от проведения оценки персонала заключается в разрушении связей в коллективе (при плохой организации и неправильном проведении оценки)» [17, с. 344].

Польза от проведения оценки персонала для высшего руководства [4, с. 96]:

- 1) получение инструмента для принятия кадровых решений;
- 2) получение инструмента для принятия решений по дифференциации оплаты труда;
- 3) получение инструмента для обновления кадрового состава;
- 4) получение ориентации в положении дел с кадрами;
- 5) выявление кадрового резерва для замещения должностей руководителей подразделений и резерва квалифицированных специалистов.

Оценки труда является сложным творческим процессом, осуществление которого имеет свою специфику в каждой организации.

Процедура оценки персонала обеспечивает обратную связь с персоналом, выполняет мотивационную функцию и способствует повышению отдачи от работы. Однако принципиальные элементы процесса имеют общий характер (Приложение А).

«В общем, оценку персонала можно рассматривать с разных точек зрения, при этом во всех определениях ключевым элементом является соответствие сотрудников его трудового поведения, результатов деятельности определенным требованиям. Пройдя все рассмотренные этапы данного процесса можно достичь максимально эффективной работы сотрудников и повысить результативность деятельности организации» [9, с. 106].

«Отечественная и зарубежная практика оценки кандидатов на вакантную должность выделяет четыре направления, которые определяют содержание ее процедуры, а именно: анализ анкетных данных; получение справок о работнике с места предыдущей работы; проведение собеседования; испытанный срок» [4, с. 95].

«Текущее и периодическое оценивание работников организации проводится по двум направлениям: оценка результатов работы и факторов, что определяют степень достижения этих результатов; анализа динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики условий, которые влияют на результат» [10, с. 136].

Таким образом, проведение оценки качеств, которыми обладают сотрудники, необходимо. Делать это важно для четкого определения целей и эффективного их достижения в организации. При этом применять современные подходы и методы, является прерогативой руководства.

## **1.2 Методы оценки персонала**

«Инструментарий системы оценки персонала сформировался под влиянием потребностей решения практических задач производственно-

управленческой деятельности на основе определенных методов, которые должны соответствовать организационной структуре организации, виду и содержанию деятельности персонала, задачам оценки, а также быть простыми и понятными для восприятия. Кроме того, они должны включать 5-6 количественных показателей, сочетать письменную и устную формы» [5, с. 142]. В целевых, плановых, а также текущих оценках условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные (рисунок 2). Все они отличаются критериями оценки и набором инструментов, который применяется отделом кадров или руководством.



Рисунок 2 – Группы методов оценки персонала [13, с. 247]

Качественные или описательные методы оценки. Их отличительной чертой является характеристика работников без применения количественных показателей на основе анализа их способностей и индивидуальных поведенческих особенностей. Эти методы используют для формирования промежуточной оценки работы персонала в коллективе, но чаще всего при

первичном отборе на работу. К качественным методам оценки персонала относятся:

- Матричный метод. «Предусматривает сравнение характеристик сотрудника с эталонными. Этот метод является наиболее простым в применении, что делает его самым распространенным» [21, с. 174].
- Метод произвольных характеристик. «Предусматривает определение лучших достижений работника и его сильных сторон. Данные сопоставляются с наиболее грубыми ошибками в работе, с чего делаются выводы об успешности и эффективности» [13, с. 248].
- Метод оценки выполнения поставленных задач. «Позволяет получить обобщенные выводы о работе работника, так как оценивает его трудовой деятельности в целом (часто в результате беседы)» [12, с. 269].
- Метод групповой дискуссии. «Предусматривает открытое обсуждение результатов работы сотрудника с экспертами, представителями отдела кадров и руководством» [6, с. 148].

Основными преимуществами качественных методов оценки является их простота, низкий уровень трудоемкости и невысокие расходы на проведение. К основным недостаткам можно отнести неточности и низкий уровень надежности результатов, ведь на результаты влияет фактор субъективного мнения лиц, проводящих оценку.

Количественные методы оценки персонала основаны на оценке таких достижений и качеств персонала, которые измеряются количественно с помощью специальных тематических систем оценивания по критериям соответствия с определенной нормой, устанавливаемой организацией индивидуально. Количественные методы оценки персонала включают:

- Ранговый метод. «Он заключается в составлении рейтингов успешности и эффективности сотрудников. Их составляют несколько менеджеров, после чего полученные данные сверяются, и персонал, занял наиболее низкие позиции, сокращается» [18, с. 84].

- Балльная оценка. «Предусматривает начисление баллов каждому сотруднику за конкретные достижения в трудовой деятельности. По итогам периода (чаще за год) все баллы суммируются и по ним определяют наиболее успешных и отстающих сотрудников» [14, с. 140].
- Свободная балльная оценка. «Процесс предусматривает оценку каждого качества сотрудника (личностной или профессиональной) независимыми экспертами. Полученные баллы суммируются» [2, с. 116].

«Основными преимуществами количественных методов являются: четкая система критериев и факторов оценки, возможность учета отдельных показателей и высокий уровень надежности применения. Они считаются наиболее объективными, ведь позволяют сделать общие выводы и вывести их в числовом эквиваленте для дальнейшего сопоставления» [5, с. 58].

Комбинированные методы оценки сочетают в себе черты качественных и количественных методов. Их применение помогает сделать промежуточную оценку работы персонала полной, что в целом положительно влияет на развитие управления персоналом в рамках организации. К комбинированным методам оценки относятся [14, с. 140]:

- Метод тестирования – оценивается по мере прохождения специальных тестовых заданий.
- Метод суммирования оценок – складываются результаты, полученные разными способами о разных качествах сотрудника и сравниваются с эталонным показателем.
- Метод группировки – объединение/разделение сотрудников по группам относительно некоторых критериев (показателей).
- Метод «360 градусов» - работник оценивается руководством, подчиненными (клиентами), сотрудниками и берется во внимание самооценка сотрудника.

Основными преимуществами комбинированных методов оценки персонала является учет различных факторов и критериев оценки, что дает возможность сравнивать результаты. К недостаткам комбинированных методов оценки персонала относят их незначительный уровень надежности, ведь они не всегда объективны. Процесс данного вида оценки и получения результатов нельзя автоматизировать.

«По инструментам оценки методы оценки персонала бывают: прогностический метод (информационной базой которого является результат обследований, интервью, собеседований); практический метод (опирается на оценку результатов практической деятельности работника); имитационный метод (работник оценивается по своему поведению в условиях конкретной ситуации)» [24, с. 147].

Мишина А.Н. и Кириллов А.В. считают, что в теории, и на практике различают два вида оценки персонала: самооценку и внешнюю оценку. «Относительно самооценки, то в подсознании каждого человека существует целый ряд представлений, эталонов, образов: идеальный (наиболее обобщенный, трудно достижимый) образ «Я»; нормативный образ «Я», то есть представление о том, каким должен быть человек, чтобы другие ее воспринимали и уважали; реальный образ «Я», то есть относительно объективная оценка самого себя» [19, с. 113].

«В то же время каждый человек имеет настоятельную потребность в положительной оценке своей деятельности со стороны коллектива, руководителей, непосредственных потребителей продуктов труда. Причем внешняя оценка только в том случае выполняет свои задачи, когда она исходит от всех трех названных субъектов. Недостаток одного из видов оценки может способствовать развитию негативных явлений» [16, с. 1559].

На практике применяют большое множество методов оценки, которые можно сгруппировать на традиционные и современные, как показано на рисунке 3.

Для традиционных методов оценки персонала наиболее характерны следующие черты [26, с. 138]:

- сфокусированность на работнике как отдельной, независимой единицы коллектива предприятия и его дальнейшая оценка вне организационного контекста;



Рисунок 3 – Методы оценки персонала [6, с. 146]

- оценка осуществляется руководителем на основе достигнутых результатов без учета долгосрочных перспектив развития организации и потенциала работника.

«Преимуществами традиционных методов является их простота, незначительные затраты при их внедрении и общедоступность. Однако данные методы имеют ряд серьезных недостатков. В частности, не учитываются личные качества работника, влияющие на результат его труда, потенциал, которым он обладает» [7, с. 123].

Однако новые реалии привели к появлению новых прогрессивных методов оценки персонала организации.

Выделим несколько характерных направлений развития современных методов [23, с. 136]:

- новые методы оценки персонала рассматривают рабочую группу в качестве основной единицы организации;
- оценка работника осуществляется на основе оценки его коллегами и его способности работать в команде;
- оценки отдельного сотрудника и рабочей команды проводится с учетом результатов всей организации.

«В общем, методы эффективны при четко установленной цели, согласно которой проводится оценка, от уровня зрелости организации, ее задач и типа корпоративной культуры. Управление персоналом предполагает широкое использование результатов оценки персонала, ведь каждая организация стремится сохранить лучшие кадры, создать им условия для профессионально-квалификационного роста и одновременно освободиться от работников инертных, малоквалифицированных, бесперспективных» [25, с. 141]. Итак, проведя анализ теоретических аспектов оценки персонала в организациях малого бизнеса, сформулируем несколько выводов.

Под оценкой персонала понимается процедура, с помощью которой выявляется степень соответствия деловых, профессиональных, личных качеств работника, его трудового поведения, результатов деятельности требованиям, предъявляемым рабочим местом в данной организации. Очевидно, проводить стоит комплексную оценку для обеспечения адекватного результата. Она позволит как осуществить оценку работников, основываясь на объективных и субъективных показателях, так и оценить деловые характеристики работника, его потенциал, которые организация должна использовать с максимальной отдачей.

В целевых, плановых, а также текущих оценках условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные. По инструментам оценки различают такие методы оценки персонала, как прогностический метод, практический метод и имитационный метод. Также условно методы оценки персонала разделяют на традиционные и современные.

## **2 Практика оценки персонала в ООО «БАР»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

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

Сокращенное фирменное наименование организации – ООО «БАР».

Юридический адрес организации: 445036, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Юбилейная, д. 8, ком. 68.

Основным видом деятельности ООО «БАР» является подача напитков.

Дополнительные виды деятельности организации:

- торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков;
- торговля оптовая неспециализированная;
- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;
- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- деятельность зрелищно-развлекательная прочая, не включенная в другие группировки.

Организация ООО «БАР» была функционирует как кафе-бар с 2014 года. Просторное помещение ООО «БАР» оформлено в стиле лофт. Особенностью ООО «БАР» является наличие барбершоп.

Основные характеристики ООО «БАР»:

- время работы - ежедневно с 12:00 до 05:00;

- 40 посадочный мест;
- доступ к бесплатному интернету (wi-fi);
- заведение обустроено плазменными панелями;
- посетители обслуживаются официантами.

Также в ООО «БАР» есть сцена с профессиональным музыкальным оборудованием и акустикой, основной зал, барная стойка и приватная зона. Планировка заведения предусматривает полный обзор сидящих в зале гостей.

Меню ООО «БАР» предлагает гостям блюда европейской и японской кулинарий, приготовленные по авторским рецептам. По утрам в ООО «БАР» подаются комплексные завтраки. Есть раздел с вегетарианскими блюдами. Основной акцент сделан на мясные блюда, в том числе фирменные стейки. Кроме того, в меню предусмотрен ассортимент пиццы, бургеров, питты, суши-бейглов.

В карте напитков ООО «БАР» есть кофейные коктейли, фреши, смузи и фирменные чаи. Барная карта включает разливное пиво и ряд оригинальных авторских коктейлей.

По вечерам в ООО «БАР» звучит живая музыка и часто выступают популярные музыкальные коллективы.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «БАР» (рисунок 4).

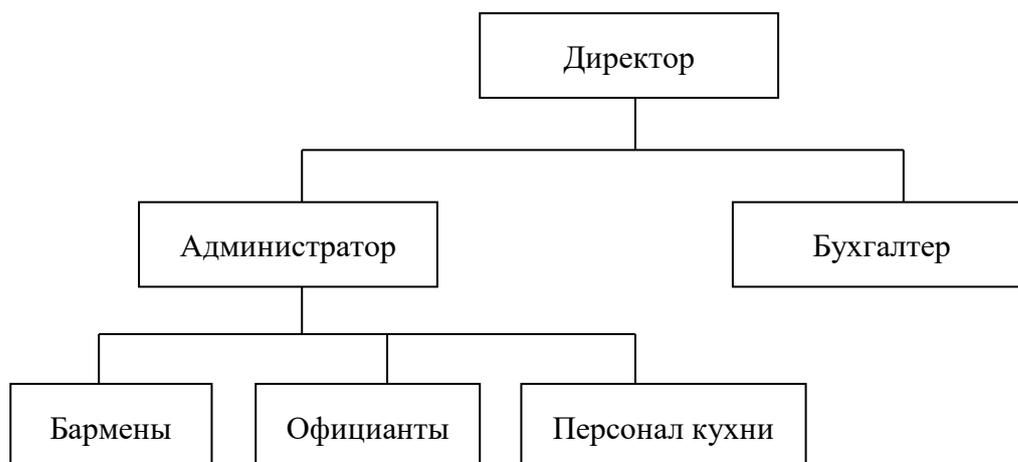


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «БАР»

Директор ООО «БАР» руководит деятельностью организации, организывает производственную и торговую деятельность, контролирует качество продукции и услуг. К обязанностям директора относятся обеспечение бара квалифицированными кадрами. Также директор организывает разработку стратегии развития организации и контролирует уровень ее выполнения. Вся деятельность директора направлена на получение достаточной прибыли для самоокупаемости и самофинансирования организации, на обеспечение высокой культуры обслуживания посетителей.

Роль администратора ООО «БАР» заключается в осуществлении контроля за деятельностью заведения, кухни и бара.

Бухгалтер ООО «БАР» разрабатывает калькуляции на продукцию заведения, производит расчет цен на продукцию, ведет регистрацию калькуляционных карточек согласно требований, ведет оперативный учет отпущенных блюд и собственной продукции, ведет бухгалтерский и налоговый учет заведения, берет участие в ревизиях товарно-материальных ценностей.

Для ООО «БАР» характерен линейный тип организационной структуры. Согласно линейному типу организационной структуры деятельность и управленческие решения распространяются от линейного руководителя к исполнителям. В любого элемента структуры и подчиненного имеется один руководитель, от которого движутся все пути управления.

Исследуя организационную структуру ООО «БАР» важно отметить, что в организации отсутствует отдел по управлению персоналом, а функции по управлению персоналом выполняют директор и администратор заведения.

Далее необходимо провести анализ основных экономических показателей деятельности ООО «БАР» за 2018-2020 годы (таблица 3).

Как видно из представленных данных, в 2019 году товарооборот организации увеличился на 7,71%, а расходы от основной деятельности - на 29,37%.

Таблица 3 – Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «БАР» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Абсол. отклон., +/-		Темп роста, %	
				2019г./ 2018г.	2020г./ 2019г.	2019г./ 2018г.	2020г./ 2019г.
Товарооборот, тыс.руб.	27311	29418	29685	2107	267	107,71	100,91
Расходы от основной деятельности, тыс.руб.	15368	19882	24066	4514	4184	129,37	121,04
Прибыль от продаж, тыс.руб.	11943	9536	5619	-2407	-3917	79,85	58,92
Чистая прибыль, тыс.руб.	11024	8833	5213	-2191	-3620	80,13	59,02
Численность персонала, чел.	9	10	11	1	1	111,11	110,00
Величина товарооборота на 1 работника, тыс.руб. чел.	3034,56	2941,80	2698,64	-92,76	-243,16	96,94	91,73
Расходы на оплату труда, тыс.руб.	4304	4913	5512	609	599	114,15	112,19
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	39,85	40,94	41,76	1,09	0,82	102,73	101,99
Стоимость активов, тыс.руб.	26958	38761	43253	11803	4492	143,78	111,59
Рентабельность продаж, %	43,73	32,42	18,93	-11,31	-13,49	-	-
Рентабельность активов, %	40,89	22,79	12,05	-18,10	-10,74	-	-

Для наглядности динамику финансовых результатов деятельности ООО «БАР» представим на рисунке 5.

За счет этого прибыль от продаж уменьшилась на 29,37%, а чистая прибыль уменьшилась на 19,87%.

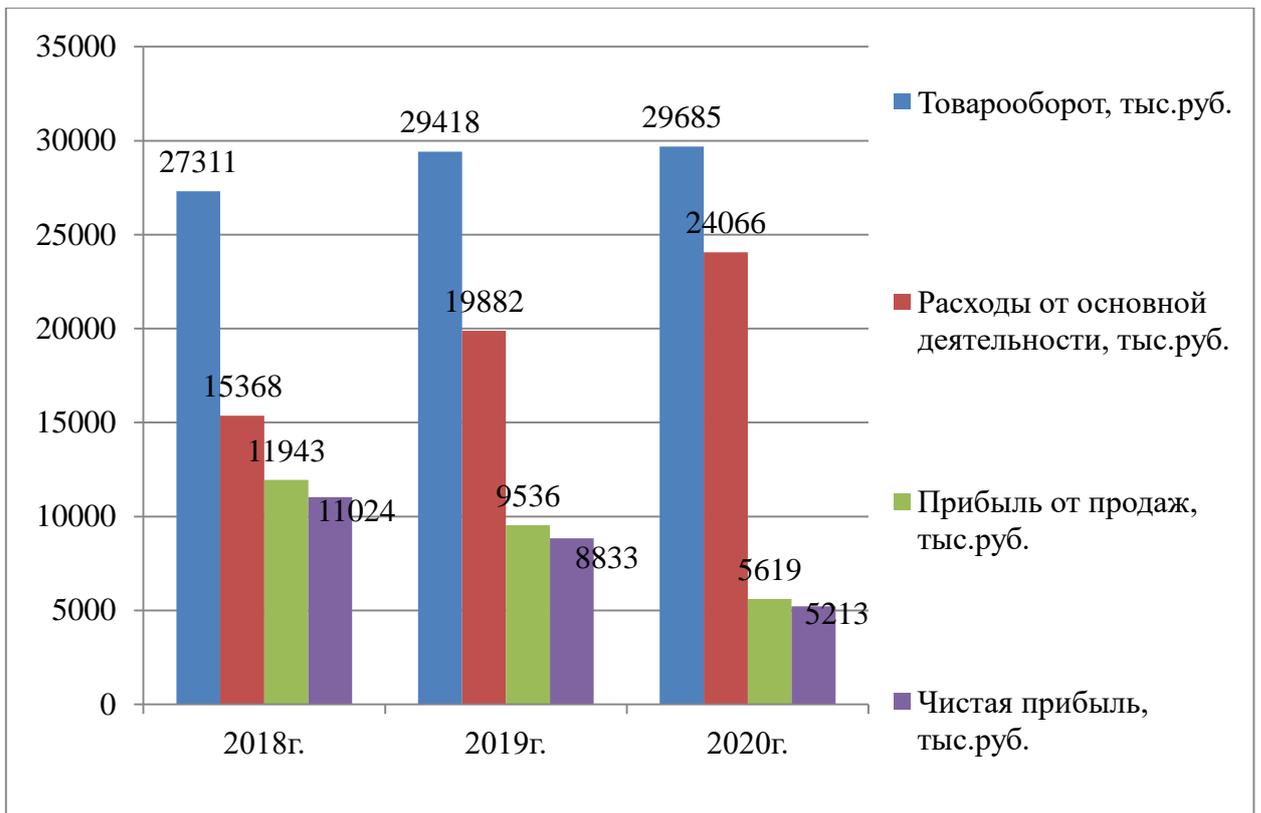


Рисунок 5 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «БАР» за 2018-2020 годы

В 2020 году товарооборот организации увеличился на 0,91%, а расходы от основной деятельности увеличились на 21,04%, Это также способствовало уменьшению прибыли от продаж и чистой прибыли (на 41,08% и 40,98% соответственно).

Ежегодно численность персонала увеличивалась на 1 человека. При этом отмечается ежегодный рост среднемесячной заработной платы. При этом производительность труда имела тенденцию к снижению - на 3,06% в 2019 году и на 8,27% в 2020 году. Это свидетельствует о неэффективном использовании персонала организации.

На рисунке 6 представим динамику показателей рентабельности ООО «БАР». Как видно из представленных данных, ежегодно наблюдается снижение всех представленных показателей рентабельности. Это указывает на снижение эффективности основной деятельности и снижение эффективности использования имущества организации.

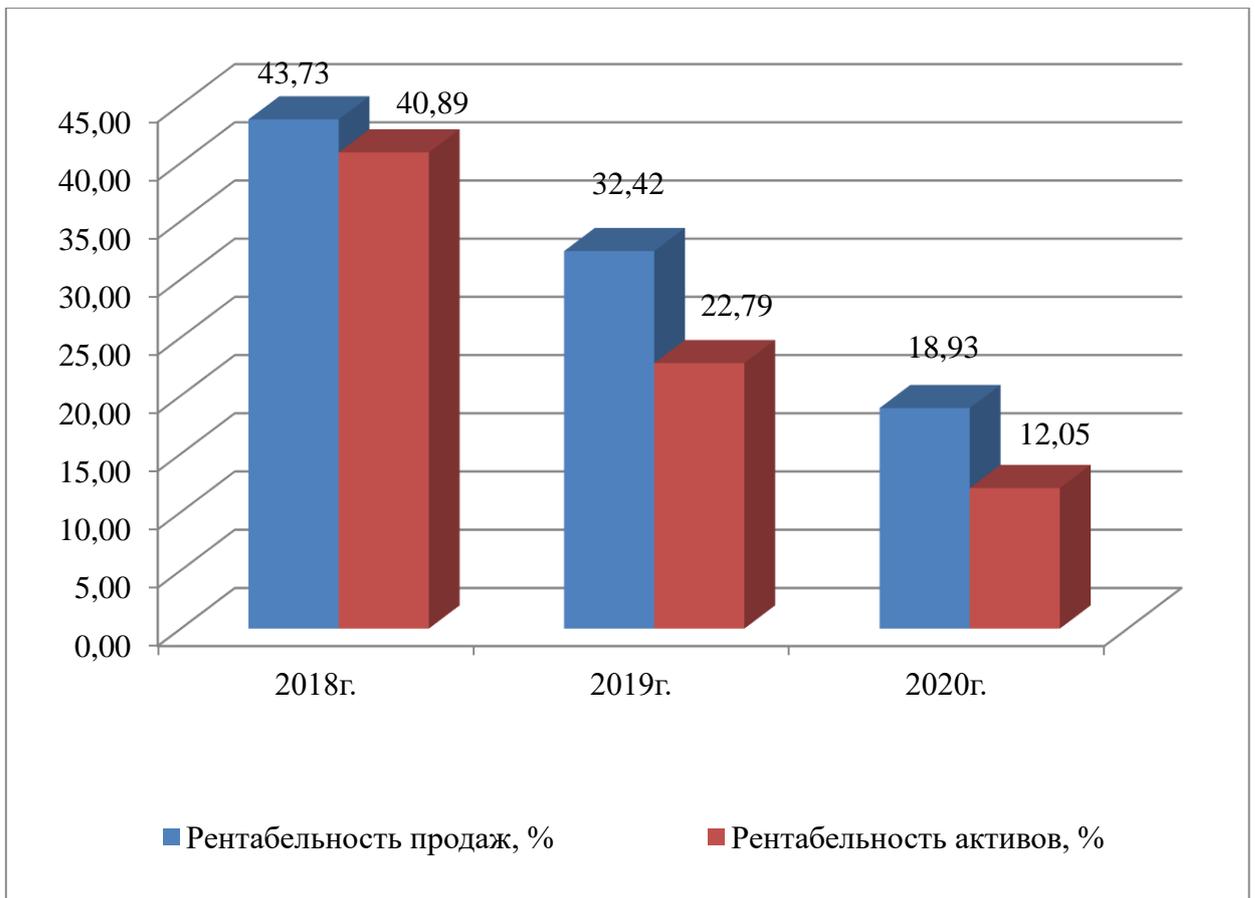


Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности ООО «БАР» за 2018-2020 годы

Таким образом, анализ основных экономических показателей деятельности ООО «БАР» показал снижение эффективности основной деятельности вследствие опережающего темпа роста затрат в сравнении с товарооборотом и снижения эффективности использования персонала организации.

## 2.2 Анализ процесса оценки персонала в организации

Необходимость и значение оценки персонала многократно растут в современных условиях рыночной трансформации экономики. Оценка персонала в ООО «БАР» при приеме на работу осуществляется для определения соответствия работника вакантному рабочему месту или занятой должности. В ООО «БАР» для каждого показателя, который

используется для оценки квалификации и профессиональной компетентности работника применяются конкретные критерии, позволяющие характеризовать соответствие работника требованиям, что предъявляются (Приложение А).

По результатам анализа оценки деятельности конкретного работника, с помощью приведенной системы показателей руководитель принимает решение о предоставлении работнику того или иного разряда или оклада в пределах соответствующей должности, согласно действующей системы оплаты труда в организации. При преобладании оценок первого, второго или третьего уровня в приведенные шкале показателей работнику организации предоставляется в соответствии начальный, средний или высокий уровень, оплаты труда в пределах предусмотренного по должности, диапазона разрядов.

Для руководителей ООО «БАР» проводится оценка по критериям результативности, которые наиболее объективно отражают текущую деятельность, дают возможность оценить достигнутые результаты. Проводя такой анализ систематически, есть возможность вовремя выявить рабочие проблемы и принять корректирующие действия.

Для анализа процесса оценки персонала в ООО «БАР» было проведено анкетирование (Приложение Б). При исследовании было опрошено 11 человек, из которых 3 человека работают в организации менее 1 года, 1 человек - от 1 до 3 лет, 2 человека - от 3 до 5 лет и 2 человека - более 5 лет.

На рисунке 7 выделены различные методы, которые организация ООО «БАР» использует при оценке кандидата на вакантную должность.

Можно наблюдать, что обычно руководство останавливается на наиболее простых и менее затратных способах оценки, а именно анализе биографических данных и проведении собеседования. Хотя на практике данные методы не всегда могут продемонстрировать полное описание навыков и умений кандидата, и стоит обратить на это внимание.

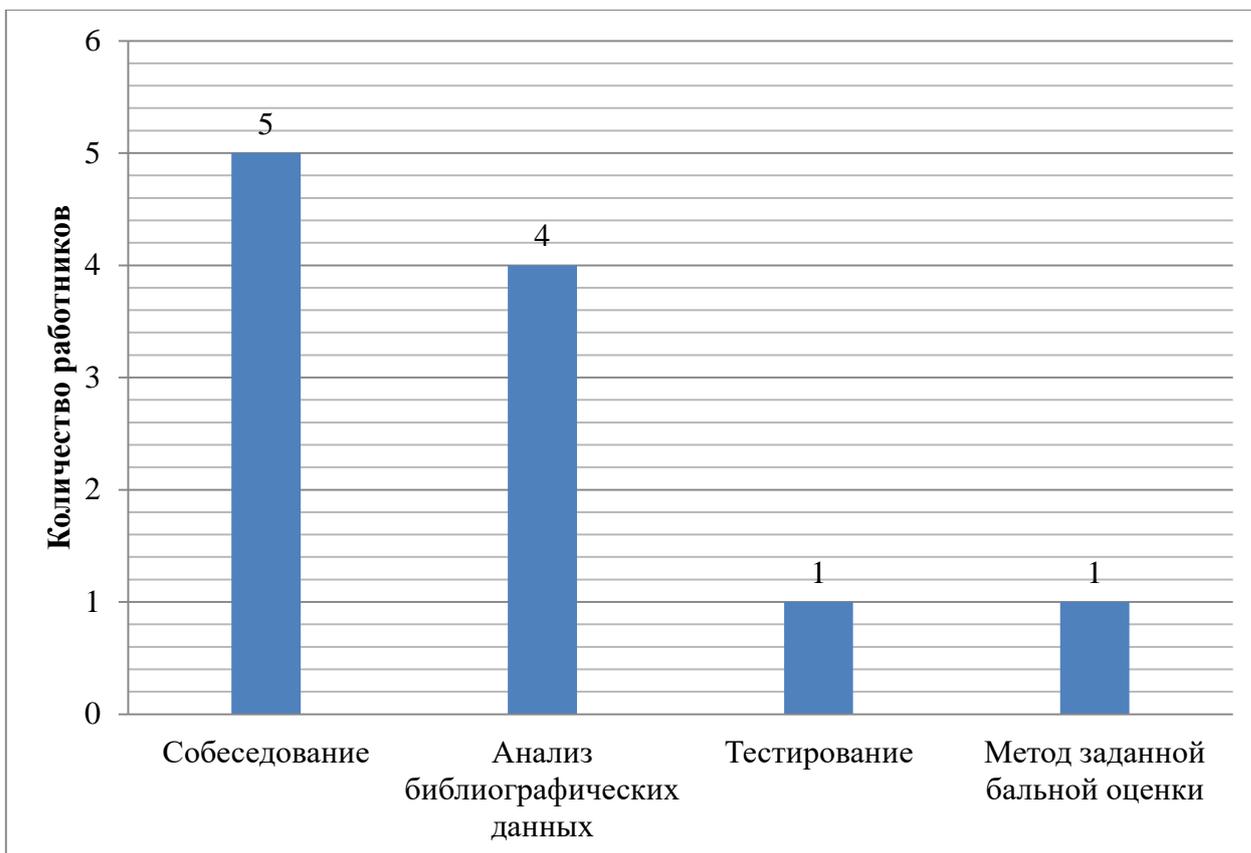


Рисунок 7 – Методы, используемые в ООО «БАР» при оценке кандидата на вакантную должность

При анализе ответов респондентов было установлено, каким методам доверяет руководство ООО «БАР» при периодической оценке персонала (рисунок 8), которое обычно проводится 1 раз в год.

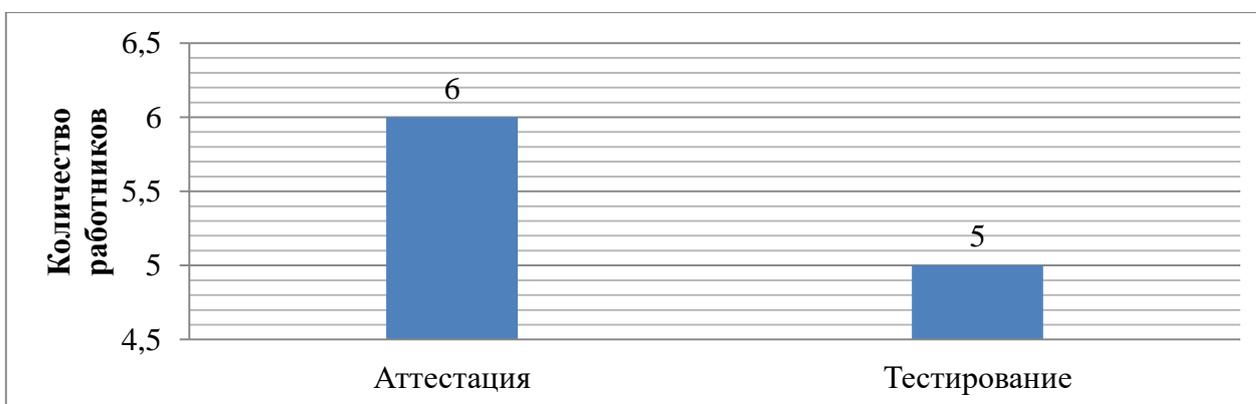


Рисунок 8 – Методы, используемые организацией ООО «БАР» при периодической оценке персонала

Разнообразие данного процесса составляет лишь 2 метода - аттестация и тестирование. Конечно с их помощью можно проследить профессиональные навыки сотрудников, но существуют варианты всесторонней оценки персонала, создание условий настоящих ситуаций, ведь в сфере услуг персонал напрямую сотрудничает с клиентом.

Сравним мнения респондентов об удовлетворенности системами оценки персонала организации ООО «БАР» (рисунок 9).

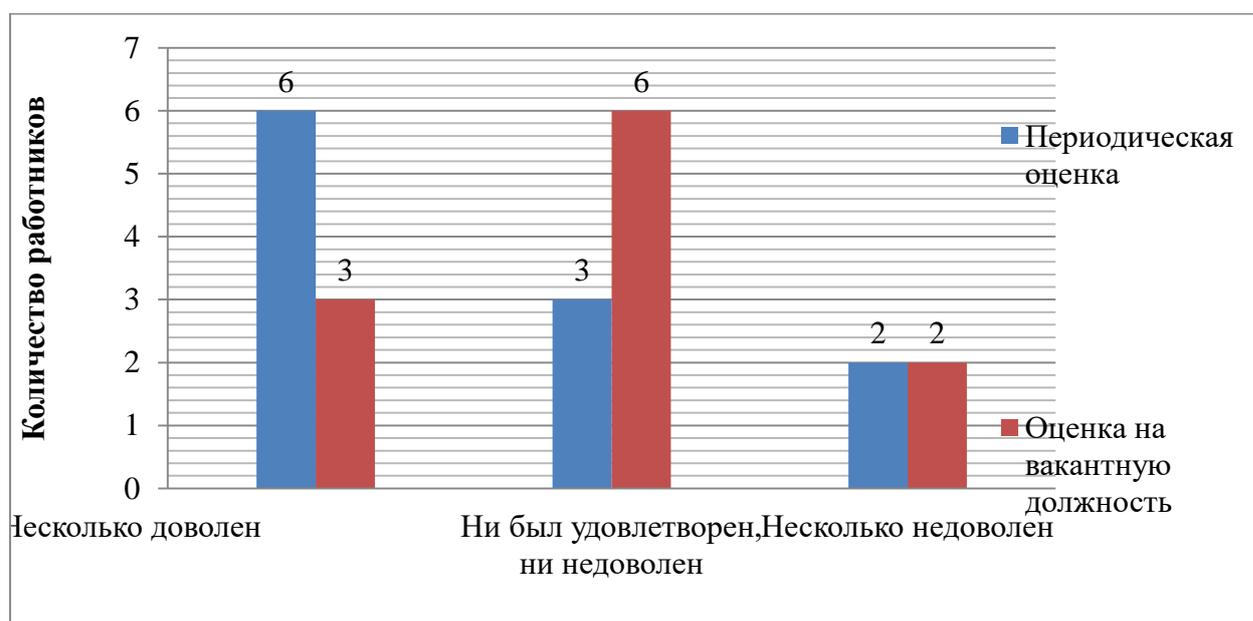


Рисунок 9 – Мнение респондентов об удовлетворенности системой оценивания персонала ООО «БАР» на вакантную должность и периодическую оценку

На гистограмме отчетливо наблюдается, что 6 человек (более 50%) удовлетворены периодической оценкой, но при отборе кандидата на вакантную должность 6 работников не в состоянии определить свое отношения, а 2 человека недовольны процессом. Это свидетельствует о непригодной процедуре проверки персонала. Используется небольшое количество интересных методов для четкого установления профессиональных навыков.

На рисунке 10 работники организации ООО «БАР» поделились своим желанием ввести изменения в существующую систему оценки персонала.

Прежде всего, 63,64% сотрудников рекомендуют пересмотреть систему оценки кандидатов на вакантную должность, разнообразить методы, используются руководством. По периодической оценки 72,73% персонала организации считает, что не нужно вводить новые изменения. Ведь при обычной аттестации они могут подтвердить как теоретически, так и практически свои квалификационные способности.

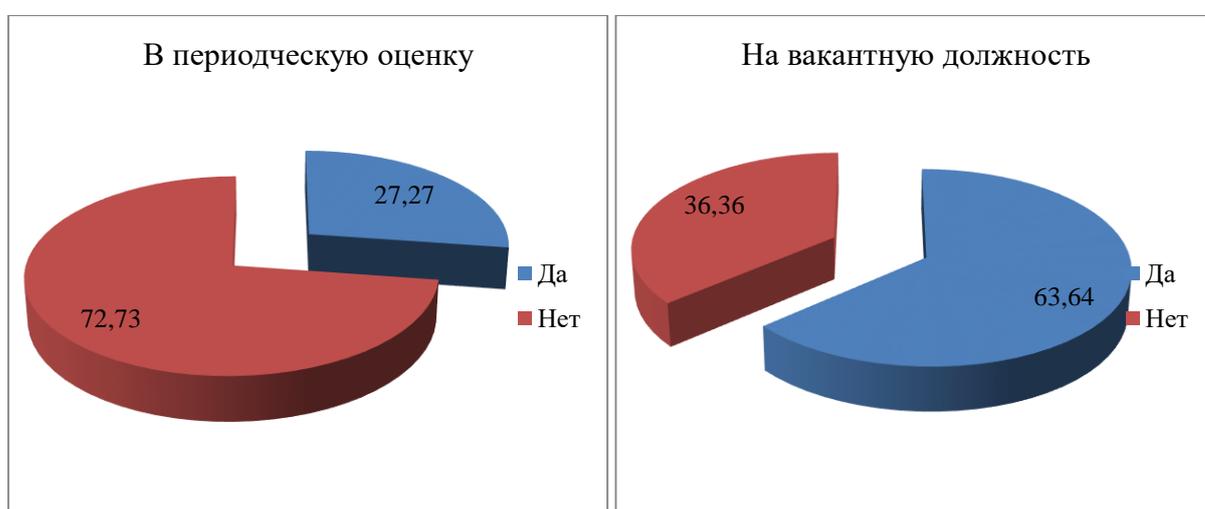


Рисунок 10 – Мнение респондентов о желании ввести изменения в систему оценки персонала ООО «БАР» на вакантную должность и периодическую оценку

Но 27,27% стремится обратить внимание руководства о внедрение системы вознаграждений лучшим участникам данной проверки и возможность проведения практических тренингов.

Исходя из приведенного анализа, отрицательные ключевые моменты несовершенства системы оценки персонала предприятия проявляются в недовольстве сотрудников, повышается возможность текучести кадров и снижение уровня мотивации. Также наблюдается снижение качества обслуживания в заведении (некоторые сотрудники не реагируют на просьбы

и замечания посетителей), о чем говорят результаты анализа опросов клиентов.

Поэтому обобщим данные о действующей системе оценки персонала ООО «БАР» с помощью SWOT-анализа (таблица 4).

Выделим ряд недостатков в процессе оценки персонала организации ООО «БАР» на которые следует обратить внимание, а именно:

- малое разнообразие современных методов оценки, которые могут помочь в познании работника с разных точек зрения;
- аттестация проводится только для работающих сотрудников;
- отсутствие испытательного срока, во время которого можно определить на практике компетентность претендента на вакансию;
- незначительные вложения в формирование четкой системы оценки персонала;
- отсутствие отлаженного механизма для улучшения теоретических и практических навыков работников;
- пренебрежение работников по реакции на определенные просьбы и замечания по стороны клиентов организации и другие.

Таблица 4 – SWOT-анализ действующей системы оценки персонала ООО «БАР»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. отработанный процесс оценки персонала; 2. понимание сотрудниками необходимости построения системы оценки персонала; 3. разработаны процедуры и документы; 4. система оценки персонала - часть организационной культуры организации; 5. имеющийся ресурс на оценку персонала (специалист, который занимается оценкой персонала - администратор); 6. имеются основания для принятия кадровых решений; 7. регулярность проведения оценки.	1. одинаковый подход к оценке сотрудников всех категорий 2. медленная реакция на изменения; 3. отсутствие единого понимания целей; 4. слабые связи процесса оценки с другими подсистемами управления персоналом; 5. неполное удовлетворения потребностей сотрудников системой оценивания.

Продолжение таблицы 4

Возможности	Угрозы
1. постоянное повышение качества процесса оценки персонала; 2. готовность руководства предпринимать конкретные шаги по результатам оценки (повышение заработной платы, обучение, продвижение) 3. использование различных современных методов оценки; 4. более рациональное использование средств и времени на проведение процесса оценки.	1. негативные воспоминания сотрудников о предыдущей системе оценок; 2. лишняя формализация; 3. зависимость от связи с другими бизнес процессами; 4. препятствия в обучении; 5. высокая стоимость инвестиций в разработку полноценной системы оценки; 6. ухудшение имиджа организации и потеря клиентов из-за снижения качества услуг

Итак, как видно из SWOT-анализа в ООО «БАР» существуют определенные слабые стороны в системе оценки персонала. Стоит воспользоваться существующими возможностями для их преодоления и нейтрализации рисков.

Таким образом, система оценки персонала организации ООО «БАР» нуждается в совершенствовании. Исходя из будущих целей и эффективной деятельности, необходимо выстроить четкий план для отбора и оценки квалифицированных кадров. Пытаться применить более современные методы, способны глубже проанализировать возможности персонала, что обеспечат максимально удачное развитие и сильные конкурентные преимущества.

Таким образом, исследовав практику оценки персонала в ООО «БАР», можно сформулировать следующие выводы.

Организация ООО «БАР» была функционирует как кафе-бар с 2014 года. Просторное помещение ООО «БАР» оформлено в стиле лофт. Особенностью ООО «БАР» является наличие барбершоп. Меню ООО «БАР» предлагает гостям блюда европейской и японской кулинарий, приготовленные по авторским рецептам. В карте напитков ООО «БАР» есть кофейные коктейли, фрешы, смузи и фирменные чаи. Барная карта включает разливное пиво и ряд оригинальных авторских коктейлей.

Для ООО «БАР» характерен линейный тип организационной структуры. Согласно линейному типу организационной структуры деятельность и управленческие решения распространяются от линейного руководителя к исполнителям.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ООО «БАР» показал снижение эффективности основной деятельности вследствие опережающего темпа роста затрат в сравнении с товарооборотом и снижения эффективности использования персонала организации.

Для анализа процесса оценки персонала в ООО «БАР» было проведено анкетирование. Было определено, что обычно руководство останавливается на наиболее простых и менее затратных способах оценки, а именно анализе биографических данных и проведении собеседования. Хотя на практике данные методы не всегда могут продемонстрировать полное описание навыков и умений кандидата и стоит обратить на это внимание.

Было определено, что 6 человек (более 50%) удовлетворены периодической оценкой, но при отборе кандидата на вакантную должность 6 работников не в состоянии определить свое отношение, а 2 человека недовольны процессом. Это свидетельствует о непригодной процедуре проверки персонала. Используется небольшое количество интересных методов для четкого установления профессиональных навыков.

Прежде всего, 63,64% сотрудников рекомендуют пересмотреть систему оценки кандидатов на вакантную должность, разнообразить методы, используются руководством. По периодической оценки 72,73% персонала организации считает, что не нужно вводить новые изменения.

Проведенный SWOT-анализа в ООО «БАР» показал, что существуют определенные слабые стороны в системе оценки персонала. Стоит воспользоваться существующими возможностями для их преодоления и нейтрализации рисков.

### 3 Пути совершенствования оценки персонала в ООО «БАР»

#### 3.1 Разработка мероприятий совершенствованию оценки персонала в организации

На основе данных, полученных в ходе анализа процесса оценки персонала ООО «БАР», целесообразно обобщить основные проблемы для того чтоб разработать меры по совершенствованию.

В таблице 5 представлены основные проблемы оценки персонала в ООО «БАР».

Таблица 5 – Проблемы процесса оценки персонала в ООО «БАР» и предлагаемые меры по их устранению

Выявленные проблемы	Обоснование проблемы	Предлагаемые меры
1. Неудовлетворенность работников организации процессом оценки персонала на вакантные должности	Из рисунка 10 видно, что 63,64% опрошенных работников организации считают необходимым вносить изменения в систему оценки персонала на вакантные должности	1. Разработка и внедрение карт компетенций для разных категорий персонала организации.
		2. Разработка и внедрение алгоритма оценки персонала на основании компетентностного подхода.
2. Использование небольшого количества и достаточно субъективных методов оценки персонала	Из рисунков 7-8 видно, что в процессе оценки персонала используется небольшое количество методов оценки, которые не способны дать объективную информацию.	3. Использование метода «тайный гость» для оценки персонала, занятого непосредственно основной деятельностью заведения.

Итак, для совершенствования процесса оценки персонала в ООО «БАР» предлагаются следующие мероприятия:

- разработка и внедрение карт компетенций для разных категорий персонала организации;

- разработка и внедрение алгоритма оценки персонала на основании компетентностного подхода;
- использование метода «тайный гость» для оценки персонала, занятого непосредственно основной деятельностью заведения.

Рассмотрим более подробно предлагаемые мероприятия для ООО «БАР».

1. Разработка и внедрение карт компетенций для разных категорий персонала организации.

Для преодоления существующих недостатков системы оценки персонала ООО «БАР» предлагаем использовать концепцию компетентностного подхода. Она может обеспечить выявление всех необходимых знаний, профессиональных навыков при определенном наборе компетенций для различных категорий работников организации.

Для начала необходимо определить компетенции, которые больше присущи конкретной категории работников. Для этого совокупность персонала организации ООО «БАР» условно разделим на 2 группы: административный персонал (администратор и бухгалтер) и обслуживающий персонал (бармены, официанты, персонал кухни).

Проанализировав специфику работы ООО «БАР», целесообразно разработать отдельные карты специфических компетенций для данных категорий персонала.

В таблице 6 представлены важные компетенции характерные именно для административного персонала ООО «БАР». Они должны отражать навыки решать сложные ситуации, брать на себя ответственность за возможные последствия, налаживать работу коллектива и сотрудничать на достижение поставленных целей.

Поскольку специфика предприятия характеризуется предоставлением услуг в сфере общественного питания, важна отдельная оценка специалистов обслуживающего персонала, а именно: барменов, официантов и персонала кухни.

Таблица 6 – Карта компетенций для административного персонала ООО «БАР»

Группа компетенций	Компетенции	Характеристика
Поведенческая	Лидерство	Способность побуждать к действиям других, внушать доверие окружению.
	Стрессоустойчивость	Совокупность личных качеств, позволяющих переносить стрессовые ситуации без неприятных последствий для деятельности индивида и окружения.
	Ответственность	Осознание сути и значения деятельности, ее последствий для общества и социального развития, поступков человека с точки зрения интересов общества или определенной группы.
	Объективность	Способность рассмотреть вопросы, которые являются предметом дискуссии, отстраненно, несмотря на личные предпочтения или выгоду.
Профессиональная	Способность к принятию управленческих решений	Умение отстаивать свое мнение, брать ответственность, четко и аргументировано объяснять сущность и важность предложенных решений
	Стратегическое мышление	Способностью думать системно, учитывая все факторы и просчитывая вероятности.
	Инициативность	Способностью выдвигать новые идеи, предложения; умением самостоятельно начинать какое-либо дело, предприимчивостью
	Ориентация на результат	Способность выстраивать свои задачи и ставить цели своим подчиненным в соответствии с глобальными целями организации
Межличностная	Работа в команде	Умение сотрудничать с отдельными работниками, что распространяется на различные сферы и задачи, сосредоточиваться на решении конкретных задач.
	Взаимоотношения с подчиненными	Умение построить доброжелательные отношения, привлечь к себе внимание, завоевать доверие и симпатию со стороны подчиненных.
	Общественная энергичность	Эмоционально-речевое воздействие, оказывается в различных эмоциональных формах речи. Членении фразы, интонации, в ударениях; волевое побуждение, которое реализуется в речевой, мимической и пантомимической формах.
	Психологический такт	Способность оптимально воздействовать на других людей, контактировать с ними на основе индивидуальных особенностей.

В таблице 7 разработана карта компетенций, которая сможет выявить способность работника сотрудничать с клиентами, налаживать с ними доброжелательные взаимоотношения и учитывать все пожелания.

Таблица 7 – Карта компетенций для обслуживающего персонала ООО «БАР»

Группа компетенций	Компетенции	Характеристика
Поведенческая	Коммуникабельность	Способность к общению, к установлению социальных связей, контактов, к плодотворному взаимодействию с другими людьми.
	Самостоятельность	Способность самому ставить цели и их достигать, способность решать проблемы за свой счет самостоятельно.
	Дисциплинированность	Склонность к соблюдению правил работы и норм поведения.
	Ответственность	Осознание сути и значения деятельности, ее последствий для общества и социального развития, поступков человека с точки зрения интересов общества или определенной группы.
Профессиональная	Гибкость	Способность адаптироваться и эффективно работать в различных ситуациях.
	Клиентоориентированность	Ориентированность в пользу клиента, способность понимать его потребности и построение прочных доверчивых долгосрочных отношений.
	Ориентация на качество	Высокопрофессиональное исполнение своих полномочий с получением высоких качественных показателей в работе.
	Практический интеллект	Способность определять проблему и находить возможные способы ее решения.
Межличностная	Психологическая избирательность	Способность адекватно воспроизводить психологию группы, правильно реагировать.
	Социальная приспособленность	Умение работать с коллегами и руководством, приспосабливаться к организационной социокультуре, традиций, норм, ритуалов.
	Контактность	Способность к установлению положительных социальных контактов.

2. Разработка и внедрение алгоритма оценки персонала на основании компетентностного подхода.

В алгоритме оценки персонала ООО «БАР» на основании компетентностного подхода будут использоваться карты компетенций, представленные в таблицах 6-7.

Далее необходимо определить весомости каждой группы компетенций, которые используются для оценки персонала. В таблице 8 продемонстрировано весомость групп компетенций для разных категорий работников.

Таблица 8 – Весомость групп компетенций для оценки различных категорий работников ООО «БАР»

№ п/п	Название группы	Весомость	
		Административный персонал	Обслуживающий персонал
1	Поведенческая	0,34	0,28
2	Профессиональная	0,36	0,47
3	Межличностная	0,30	0,25
	Итого:	1,0	1,0

На основании исследований ООО «БАР» прослеживается, что наибольшее значение в обоих случаях предоставляется профессиональным способностям оцениваемых.

Далее целесообразно определить весомость каждой компетенции в составе группы компетенций. Анализируя деятельность организации ООО «БАР» и важность оценки персонала, были определены весомости каждой компетенции в составе групп компетенций для различных категорий работников (таблица 9).

В общем можно отметить, что каждый критерий оценки является важным для формирования целостной картины профессиональных и личных возможностей сотрудников, поэтому разница в значимости коэффициентов достаточно незначительна.

Таблица 9 – Весомость компетенций в составе группы компетенций для оценки различных категорий работников ООО «БАР»

Для административного персонала		Для обслуживающего персонала	
Компетенции	Вес	Компетенции	Вес
Группа поведенческих компетенций			
Лидерство	0,30	Коммуникабельность	0,36
Стрессоустойчивость	0,30	Самостоятельность	0,12
Ответственность	0,22	Дисциплинированность	0,27
Объективность	0,18	Ответственность	0,25
	1,0		1,0
Группа профессиональных компетенций			
Способность к принятию управленческих решений	0,34	Гибкость	0,15
Стратегическое мышление	0,24	Клиентоориентированность	0,42
Инициативность	0,17	Ориентация на качество	0,25
Ориентация на результат	0,25	Практический интеллект	0,18
	1,0		1,0
Группа межличностных компетенций			
Работа в команде	0,23	Психологическая избирательность	0,25
Взаимоотношения с подчиненными	0,32	Социальная приспособленность	0,41
Общественная энергичность	0,24	Контактность	0,34
Психологический такт	0,21		
	1,0		1,0

Для детальной оценки работников ООО «БАР» предлагаем использовать балльную систему от 1 до 5 баллов. Она способна описать полный портрет атестанта в цифровом измерении и четко установить границы проявления тех или иных компетенций. Критерии оценки:

- 5 баллов – компетентность проявляется в высшей степени и постоянно;
- 4 балла – компетентность проявляется достаточно постоянно;
- 3 балла – компетентность проявляется частично и периодически;
- 2 балла – компетентность не проявляется, но не вредит работе;
- 1 балл – компетентность не проявляется, и это вредит работе.

Согласно предложенному оцениванию предусматриваются такие границы значений и характеристика работника:

- до 1 балла – работник часто совершает ошибки и не достигает установленных целей и стандартов, не соответствует обычным ожиданиям от осуществляемой роли, некомпетентно для данной должности;
- 1-2 балла – работник часто достигает поставленных целей и стандартов, соответствует обычным ожиданиям от осуществляемой роли, иногда требует помощи и допускает ошибки, недостаточно компетентен для данной должности;
- 2-3 балла – работник всегда достигает поставленных целей и стандартов, соответствует обычным ожиданиям от осуществляемой роли, компетентный для данной должности;
- 3-4 балла – работника всегда достигает поставленных целей и стандартов и соответствует обычным ожиданиям от осуществляемой роли, иногда превышает их. Работник с выше, чем средняя, компетентностью для данной должности;
- 4-5 баллов – работник часто превышает установленные цели и стандарты, последовательно и очень умело выполняет функциональные обязанности более обычных ожиданий, высококомпетентный работник.

Предлагается, что если при оценке работников ООО «БАР» интегральная оценка составляет от 0 до 3, то работника целесообразно уволить. Если интегральная оценка составляет 3-4 балла – работника

целесообразно отправить на соответствующее обучение. Если же интегральная оценка составит 4-5, то работник считается компетентным и ему полагается начисление премии согласно достигнутому уровню прибыли в организации.

3. Использование метода «тайный гость» для оценки персонала, занятого непосредственно основной деятельностью заведения.

С целью совершенствования периодической оценки персонала ООО «БАР» предлагается использование метода «тайный гость». Данный метод будет применен к таким категориям персонала, как бармены и официанты.

Что лучше помогает выявить услуга «тайный гость»:

- неподготовленность официантов. Незнание сочетаемости блюд и напитков, их состав и ингредиентов, стоп-листа;
- как соблюдают установленные стандарты сервиса: поздравления с посетителями и общения с ними, время ожидания заказа и т.п.;
- правильность рецептуры и правильность подачи различных видов блюд, коктейлей.

Главное условие при использовании метода «тайный гость» в ООО «БАР» – это внезапность появления и неподготовленность к нему работников организации. Если хотя бы один из них будет знать об этом, все полученные данные не будут соответствовать действительности или будет со слишком большой погрешностью. Важно, чтобы администратор и руководитель не знал о внезапной проверке.

Основные правила работы тайного ревизора:

1. Человек, который будет проводить проверку заведения, должен знать график работы основных работников и часы загруженности, чтобы максимально эффективно спланировать посещение.

2. Например, можно прийти с проверкой, когда нет администратора, или забронировать столик в семь вечера в пятницу для стресс-теста. Иногда важно проверить работу не только в часы пик, но и в затишье, когда персонал расслаблен и работает вполсилы. Например, в понедельник днем: кто

опаздывает на смену, почему кухня еще не готова и половина блюд недоступна, где бариста и т.п.

Отчеты для руководства ООО «БАР» – это результат работы тайного посетителя. Обычно они подаются в виде анкеты или таблицы. В Приложении Г представлена анкета тайного гостя для периодической оценки персонала ООО «БАР».

По 100-балльной шкале гость выставляет оценку по различным критериям и записывает личные наблюдения в виде комментариев к каждому пункту.

Ответ должен содержать реальные показатели, например минуты, граммы, штуки, или конкретную реакцию, соответствующее действие персонала. Самое важное – это чтобы тайный гость заведения дал подробные комментарии к своей оценке и объяснил причину, по которой эта оценка низкая или высокая.

Периодическую оценку барменов и официантов методом «тайный гость» предлагается проводить 1 раз в 2 месяца. Стоимость одной проверки «тайный гость» составляет 1000 рублей.

### **3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мер**

Разработав мероприятия по совершенствованию процесса оценки персонала в ООО «БАР», целесообразно перейти к оценке эффективности предложенных мер.

Для начала будет проведена оценка персонала ООО «БАР», согласно предложенного алгоритма на основании компетентностного подхода. Результаты оценки работников организации отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты оценки работников ООО «БАР» согласно предложенного алгоритма на основании компетентностного подхода

Название должности	Полученная интегральная оценка
Администратор	4,52
Бухгалтер	4,47
Бармен 1	4,31
Бармен 2	4,12
Официант 1	4,26
Официант 2	4,09
Официант 3	4,41
Официант 4	2,91
Повар 1	4,05
Повар 2	4,48

Согласно полученных результатов, по результатам оценки одного из официантов целесообразно уволить, поскольку интегральная оценка по нему составила 2,91 балла. При этом затраты на подбор, обучение и адаптацию нового официанта из опыта прошлого года составят 8,5 тыс.руб.

Для расчета годовой величины затрат на оценку персонала ООО «БАР» методом «тайный гость» ( $Z_{ТГ}$ ) воспользуемся следующей формулой:

$$Z_{ТГ} = \frac{12 \text{ мес.}}{2 \text{ мес.}} \times P_0 \times C_0, \quad (1)$$

где  $P_0$  – численность работников организации, которые подлежат оценке методом «тайный гость»;

$C_0$  – стоимость одной проверки «тайный гость».

Тогда годовой величины затрат на оценку персонала ООО «БАР» методом «тайный гость» составит:

$$Z_{ТГ} = 12 / 2 \times 6 \times 1 = 36000 \text{ руб.}$$

По прогнозам директора и администратора ООО «БАР», внедрение предложенных мероприятий положительно скажется на производительности

труда персонала организации, что приведет к росту товарооборота примерно на 5%.

Учитывая полученные данные, целесообразно рассчитать и оценить экономический эффект и экономическую эффективность от реализации предложенных мер по совершенствованию оценки персонала в ООО «БАР». Для этого ниже представим формулы расчета этих показателей:

$$ЭкЭ = Д - И, \quad (2)$$

где Д – величина дополнительного дохода, получаемого за счет реализации предложенных мер;

И – издержки, необходимые на реализации предложенных мер.

$$ЭкЭф = \frac{Д}{И}. \quad (3)$$

В таблице 11 представим расчет показателей эффективности от реализации предложенных мер для ООО «БАР».

Таблица 11 – Расчет показателей эффективности от реализации предложенных мер для ООО «БАР»

Показатели	2020г.	С учетом реализации мер	Изменение, +/-
Товарооборот, тыс.руб.	29685	31169,25	1484,25
Издержки на реализации мер, тыс.руб.		44,5 (8,5 + 36)	
Экономический эффект, тыс.руб.		1439,75 (1484,25 - 44,5)	
Экономическая эффективность, руб./руб.		33,35 (1484,25/44,5)	

Как видим, реализация предложенных мероприятий позволит повысить товарооборот организации на 1484,25 тыс.руб. издержки для реализации предложенных мер совершенствования составят 44,5 тыс.руб. Исходя из этого экономический эффект от реализации мер составит 1439,75 тыс.руб., а

экономическая эффективность – 33,35 руб./руб. это подтверждает целесообразность внедрения предложенных мер в деятельность ООО «БАР».

Также важно оценить социальную эффективность предлагаемых мероприятия по совершенствованию процесса оценки персонала в ООО «БАР». В частности, социальная эффективность проявится в следующем:

- повышение заинтересованности работников организации в результатах своего труда;
- повышение желания у персонала в повышении уровня обслуживания посетителей заведения;
- повышение производительности труда в организации;
- повышение удовлетворенности работников процессом деятельности в организации;
- рост лояльности работников к организации;
- удовлетворенность работников процессом оценки персонала в организации.

Таким образом, разработав пути совершенствования оценки персонала в ООО «БАР», необходимо сделать следующие выводы.

На основе данных, полученных в ходе анализа процесса оценки персонала ООО «БАР», были определены следующие основные проблемы:

- неудовлетворенность работников организации процессом оценки персонала на вакантные должности;
- использование небольшого количества и достаточно субъективных методов оценки персонала.

Для совершенствования процесса оценки персонала в ООО «БАР» были предложены следующие мероприятия:

- разработка и внедрение карт компетенций для разных категорий персонала организации;
- разработка и внедрение алгоритма оценки персонала на основании компетентностного подхода;

- использование метода «тайный гость» для оценки персонала, занятого непосредственно основной деятельностью заведения.

Было определено, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить товарооборот организации на 1484,25 тыс.руб. издержки для реализации предложенных мер совершенствования составят 44,5 тыс.руб. Исходя из этого экономический эффект от реализации мер составит 1439,75 тыс.руб., а экономическая эффективность – 33,35 руб./руб. это подтверждает целесообразность внедрения предложенных мер в деятельность ООО «БАР».

Также реализация предложенных для ООО «БАР» приведет к формированию для персонала организации и социального эффекта, который раскрыт в данной работе.

## Заключение

Оценка персонала – это процедура, с помощью которой выявляется степень соответствия качеств работника, его трудового поведения, результатов деятельности определенным требованиям. В целом по организации следует проводить комплексную оценку. Она позволит как осуществить оценку работников, основываясь на объективных и субъективных показателях, так и оценить деловые характеристики работника, его потенциал, которые организация должна использовать с максимальной отдачей.

В целевых, плановых, а также текущих оценках условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные. По инструментам оценки различают такие методы оценки персонала, как прогностический метод, практический метод и имитационный метод. Также условно методы оценки персонала организации разделяют на традиционные и современные.

Организация ООО «БАР» функционирует как кафе-бар с 2014 года. Просторное помещение ООО «БАР» оформлено в стиле лофт. Особенностью ООО «БАР» является наличие барбершоп. Меню ООО «БАР» предлагает гостям блюда европейской и японской кулинарий, приготовленные по авторским рецептам. В карте напитков ООО «БАР» есть кофейные коктейли, фреши, смузи и фирменные чаи. Барная карта включает разливное пиво и ряд оригинальных авторских коктейлей.

Для ООО «БАР» характерен линейный тип организационной структуры. Согласно линейному типу организационной структуры деятельность и управленческие решения распространяются от линейного руководителя к исполнителям.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ООО «БАР» показал снижение эффективности основной деятельности вследствие опережающего темпа роста затрат в сравнении с

товарооборотом и снижения эффективности использования персонала организации.

Для анализа процесса оценки персонала в ООО «БАР» было проведено анкетирование. Было определено, что обычно руководство останавливается на наиболее простых и менее затратных способах оценки, а именно анализе биографических данных и проведении собеседования. Хотя на практике данные методы не всегда могут продемонстрировать полное описание навыков и умений кандидата и стоит обратить на это внимание.

Было определено, что 6 человек (более 50%) удовлетворены периодической оценкой, но при отборе кандидата на вакантную должность 6 работников не в состоянии определить свое отношения, а 2 человека недовольны процессом. Это свидетельствует о непригодной процедуре проверки персонала. Используется небольшое количество интересных методов для четкого установления профессиональных навыков.

Прежде всего 63,64% сотрудников рекомендуют пересмотреть систему оценки кандидатов на вакантную должность, разнообразить методы, используются руководством. По периодической оценки 72,73% персонала организации считает, что не нужно вводить новые изменения.

Проведенный SWOT-анализа в ООО «БАР» показал, что существуют определенные слабые стороны в системе оценки персонала. Стоит воспользоваться существующими возможностями для их преодоления и нейтрализации рисков.

На основе данных, полученных в ходе анализа процесса оценки персонала ООО «БАР», были определены следующие основные проблемы:

- неудовлетворенность работников организации процессом оценки персонала на вакантные должности;
- использование небольшого количества и достаточно субъективных методов оценки персонала.

Для совершенствования процесса оценки персонала в ООО «БАР» были предложены следующие мероприятия:

- разработка и внедрение карт компетенций для разных категорий персонала организации;
- разработка и внедрение алгоритма оценки персонала на основании компетентностного подхода;
- использование метода «тайный гость» для оценки персонала, занятого непосредственно основной деятельностью заведения.

Было определено, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить товарооборот организации на 1484,25 тыс.руб. издержки для реализации предложенных мер совершенствования, составят 44,5 тыс.руб. Исходя из этого экономический эффект от реализации мер составит 1439,75 тыс.руб., а экономическая эффективность – 33,35 руб./руб. это подтверждает целесообразность внедрения предложенных мер в деятельность ООО «БАР».

Также реализация предложенных для ООО «БАР» приведет к формированию для персонала организации и социального эффекта, который раскрыт в данной работе.

## Список используемой литературы

1. Антонова Н. Л., Абраменко В. Э. Методы оценки персонала на предприятии // Наукосфера. 2020. № 12-2. С. 246-249.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами Учебник : Пер. с англ. 8-е изд. / М. Армстронг. СПб. : Питер, 2019. 825 с.
3. Бачина Е. С. Методы оценки персонала / Е.С. Бачина. // Молодой ученый. 2017. № 8 (142). С. 139-144.
4. Безрукавая В.С. Теоретические подходы оценки персонала // Молодой исследователь: вызовы и перспективы. 2020. № 7. С. 257-261.
5. Борисова Е.А Оценка и аттестация персонала. СПб. : Питер, 2019. 256 с.
6. Брасс А.А. Кадровый менеджмент : учеб.-метод. пособие Минск: РИВШ, 2018. 179 с.
7. Вахромычева А.Д. Современные технологии оценки персонала в организации // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 22. С. 1558-1561.
8. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала : четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М. : Эксмо, 2018. 192 с.
9. Галина А.Э. Оценка персонала как необходимый элемент кадровой политики организации / А.Э. Галина, К.В. Евдокимова // Молодой ученый. 2017. № 14 (148). С. 343-345.
10. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 598 с
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. М. : Инфра-М, 2019. 301 с.
12. Корнюшин В. Ю. Основы управления персоналом : учебное пособие. М. : МИЕМП, 2019. 237 с.

13. Масленникова Н. А. Методы оценки персонала, как важнейшая составляющая системы оценки // Современные проблемы экономики АПК и их решение. 2019. С. 83-86.
14. Мишина А.Н., Кириллов А.В. Способы оценки персонала и должности в организации: выбор методов оценки // Новое поколение. 2018. № 8. С. 112-116.
15. Плешин И. Ю. Управление персоналом. СПб. : Проспект, 2019. 347 с.
16. Поляков Д.Ю., Саликова А.В. Оценка персонала: подходы, методы и ошибки // Управление развитием персонала. 2018. № 2. С. 15-21.
17. Ульрих Дэйв. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации : [пер. с англ.]. М. : Вильямс, 2020. 304 с.
18. Управление персоналом : учебник для ВУЗов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. М. : ЮНИТИ, 2019. 233 с.
19. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Теория и практика применения системы сбалансированных показателей. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2019. 224 с.
20. Чмирева Е.В. Методы оценки персонала – выбор метода оценки // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2019. № 56. С. 173-177.
21. Шегда А. В. Менеджмент : Учебник. 3-е изд., испр. и доп. К.: Знания, 2018. 645 с.
22. Chvyakin V. A., Sharoyko F. V. Fundamentals of HR Management. Textbook. Petrozavodsk: New Science, 2020. 113 p.
23. Dale Fartwangler Personnel Certification. 10-minute training for a manager / Fartwangler Dale. М. : Olymp-Business, 2017. 441 p.

## Приложение А

### Процесс оценки персонала в организации

Этап	Характеристика
Установление стандартов выполнения работы	Должно соответствовать стратегическим целям развития, а также требованиям, предъявляемым к каждому рабочему месту. Перед разработкой процедуры оценки персонала необходимо тщательно изучить все трудовые функции и задачи, которые должны выполнять социальные работники согласно должностной инструкции.
Разработка целей выполнения работы	На этом этапе критериям устанавливаются пороговые значения, с помощью которых можно отделить худшее выполнение работы от лучшего.
Измерение фактического выполнения работы	Измерение работы проводится по всем заранее установленным стандартам. Для этого существует широкое разнообразие способов, методов и инструментов.
Сравнение фактического выполнения работы по стандартам	На этом этапе можно установить место, которое занимает отдельный исполнитель среди сотрудников по своим достижениям или неудачам.
Обсуждение результатов оценки работы с работниками	Важно соблюдение по крайней мере нескольких этических правил, чтобы не свести на нет все положительные результаты оценивания: <ul style="list-style-type: none"> <li>- начинать с констатации положительных сторон;</li> <li>- критиковать не личность, а недостатки в работе;</li> <li>- не сосредотачиваться только на ошибках, а определять пути их исправления и дальнейшего улучшения работы;</li> <li>- сохранять доброжелательность течения обсуждения;</li> <li>- дать возможность подчиненному высказать свое мнение и предложения;</li> <li>- выделять главное, не вдаваясь в подробности, сосредотачиваться на инновациях.</li> </ul>
Принятие решения о дальнейших корректирующих действиях	Решения касаются мотивационных, квалификационных, административных и других вопросов. При любых обстоятельствах работник должен знать, каким положительным результатов он достиг в отчетном периоде, что мешало успешно решать задачи и какими рекомендациями он может воспользоваться в дальнейшей деятельности.

Приложение Б

**Показатели и критерии оценки, что предусмотрены для всех категорий работников ООО «БАР»**

№ п/п	Показатели, что характеризуют квалификацию и профессиональную компетентность	Уровень соответствия показателей установленным требованиям		
		Ниже установленных требований	Соответствует установленным требованиям	Выше установленных требований
1	Образование			
2	Объем специальных знаний			
3	Способность рационально организовывать выполняемую работу			
4	Способность анализировать проблемы в работе, принимать решения, делать выводы			
5	Способность адаптироваться в новых ситуациях и принимать новые решения при решении проблем			
6	Готовность решать задания, которые не принадлежат к должностным обязанностям, уровень самостоятельности их решения			
7	Качество выполнения порученной работы та уровень ответственности			
8	Интенсивность труда			
9	Дополнительные требования к руководству			
10	Умения организовывать труд подчиненных			
11	Стиль общения: с подчиненными, с руководителями			
12	Возможность выразить свои мысли: письменно, устно			
13	Реально осуществляемый масштаб руководства			

## Приложение В

### Пример анкеты для исследования процесса оценки работников в ООО «БАР»

#### АНКЕТА

Уважаемый сотрудник! Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса оценки работников в ООО «БАР». Мы надеемся, что искренне отвечая на вопрос этой анкеты, Вы поможете выявить моменты, на которые руководству и отдела по работе с персоналом следует обратить внимание.

1. Во сколько баллов Вы можете оценить действующую систему оценки персонала в организации (0 - ужасно, 10 - прекрасно)?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. В целом, насколько Вы довольны или недовольны оценкой кандидата на вакантную должность?

- А) очень доволен  
Б) несколько доволен  
В) не был удовлетворен, ни недоволен  
Г) несколько недоволен  
Д) очень недоволен

3. Какие методы оценки используются организацией при выборе кандидата на вакантную должность (выберите все необходимые)?

- А) собеседование  
Б) анализ биографических данных  
В) испытательный срок  
Г) анализ личных данных  
Д) аттестация  
Е) тестирования  
Ё) метод заданной балльной оценки  
Ж) метод деловых игр

4. Как часто проводится периодическая оценка персонала?

Продолжение приложения В

- А) ежемесячно  
Б) раз в 3 месяца  
В) раз в 4 месяца
- Г) раз в 6 месяцев  
Д) раз в год

Продолжение Приложения В

5. В целом, насколько Вы довольны или недовольны периодической оценкой персонала?

- А) очень доволен  
Б) несколько доволен  
В) не был удовлетворен, ни недоволен
- Г) несколько недоволен  
Д) очень недоволен

6. Какие методы оценки используются организацией при периодической оценке персонала (выберите все необходимые)?

- А) метод «360 градусов»  
Б) метод независимых судей  
В) ассессмент-центр  
Г) метод управления по целям
- Д) аттестация  
Е) тестирование  
Е) метод стандартных оценок  
Ж) метод деловых игр

7. Мотивирует Вас организация для прохождения периодического оценивания персонала?

- А) да  
Б) нет

8. Хотели бы Вы ввести изменения в систему оценки персонала на вакантную должность?

- А) да  
Б) нет

9. Хотели бы Вы ввести изменения в периодическую систему оценки персонала?

- А) да  
Б) нет

10. Как долго Вы работаете в данной организации?

- А) менее 1 года  
Б) 3-5 лет

## Приложение Г

Анкета тайного гостя для периодической оценки персонала ООО «БАР»

Название заведения: \_\_\_\_\_

Кто проверял: \_\_\_\_\_

Кто обслуживал: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Время: \_\_\_\_\_

Что оценивается	Оценка	Комментарий
<b>Интерьер, атмосфера</b>		
1. Чистота зала		
2. Чистота туалетов		
3. Сервировка		
4. Качество и громкость фоновой музыки		
5. Уровень освещения		
<b>Обще впечатление</b>		
<b>Сервис, обслуживание</b>		
6. Приветствие		
7. Как быстро принесли меню (мин.)		
8. Как быстро приняли заказ (мин.)		
9. Когда принесли заказ (мин.)		
10. Замена столового наряда		
11. Поведение официанта/бармена во время заказа		
12. Уровень внимания официанта/бармена к Вам		

Продолжение приложения Г

13. Как быстро принесли счет (мин.)		
14. Когда принесли сдачу (мин.)		
<b>Обще впечатление</b>		

Продолжение Приложения Г

<b>Что оценивается</b>	<b>Оценка</b>	<b>Комментарий</b>
<b>Общение, коммуникация с персоналом</b>		
15. Жесты, поза, мимика		
16. Скорость речи, интонация		
17. Грамотность речи, слова-паразиты		
<b>Общее впечатление</b>		
<b>Презентация блюда, напитка</b>		
18. Рекомендации касательно выбора		
19. Знание состава блюд, напитков и стоп-листа		
20. Убедительность, собственное мнение		
<b>Общее впечатление</b>		
<b>Конфликтные ситуации с персоналом</b>		
21. Как восприняли возражения, выслушали претензии		
22. Стали ли уточнять вопрос		
23. Поняли ли основание для претензии		
24. Пытались ли преобразовать недостаток в достоинство		
25. Корректность и тактичность		
26. Распознавание претензии без слов (невербально)		
<b>Общее впечатление</b>		