

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 «Пи Джей Сургут»).

Студент

А.И. Цуркан

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2021

Аннотация

Тема бакалаврской работы - «Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса на примере ООО «Пи Джей Сургут»».

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала в организации малого бизнеса на примере ООО "Пи Джей Сургут".

Объект исследования - ООО "Пи Джей Сургут".

Предмет исследования - процесс оценки персонала на предприятия малого бизнеса.

Бакалаврская работа включает в себя введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

В бакалаврской работе в первом разделе представлены результаты изучения теоретических аспектов оценки персонала на предприятиях малого бизнеса. В данном разделе рассмотрена экономическая сущность и значение оценки персонала в деятельности предприятий, а также проанализированы методологические аспекты процесса оценки персонала

Во втором разделе проведен анализ особенностей организации оценки персонала в организации малого бизнеса на примере ООО «Пи Джей Сургут». Исследованы организационно-экономические показатели деятельности предприятия, выделены основные проблемы в действующей системе оценки персонала.

В третьем разделе рассмотрены рекомендации по внедрению новых методов оценки персонала ООО «Пи Джей Сургут» и рассчитана социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты оценки персонала на предприятиях малого бизнеса.....	7
1.1 Экономическая сущность и значение оценки персонала в деятельности предприятий.....	7
1.2 Особенности оценки персонала на предприятиях малого бизнеса	14
2 Анализ особенностей организации оценки персонала в организации малого бизнеса на примере ООО «Пи Джей Сургут»	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пи Джей Сургут»	22
2.2 Действующая практика оценки персонала в ООО «Пи Джей Сургут»	29
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Пи Джей Сургут»	37
3.1 Мероприятия по внедрению новых методов оценки персонала в практику деятельности организации.....	37
3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	44
Заключение	48
Список используемой литературы	50
Приложение А Финансовый отчет ООО «Пи Джей Сургут».....	53
Приложение Б Сравнение инструментов автоматизации процессов оценки персонала.....	54
Приложение В Выдержка из анкеты «тайного покупателя» ООО «Пи Джей Сургут»	57
Приложение Г Пример практической реализации оценки 360 градусов в ООО «Пи Джей Сургут» и результаты проведения оценки	58
Приложение Д Профиль сотрудника и его задачи на день.....	59
Приложение Е Пример реализации лидерборда для оценки сотрудников	60

Введение

Актуальность темы исследования. Для того чтобы противостоять конкурентам и успешно продвигать собственные товары и услуги на различных типах рынков, организации сталкиваются с объективной необходимостью формирования эффективной системы управления. При этом основной акцент в системе управления делается на сотрудников, которые позволяют создавать конкурентный продукт и развивать систему внешних и внутренних коммуникаций - для успешного продвижения на рынке. Становится очевидным, что определяющей основой эффективной деятельности является необходимость учета человеческого ресурса. При этом практически каждое направление системы управления персоналом в организации в той или иной степени связано с оценкой персонала.

Особую актуальность проблемы организации оценки персонала приобретают для предприятий малого бизнеса. Специфика оценки персонала в организациях малого бизнеса вызвана тем, что чаще всего данные предприятия не обладают большими финансовыми ресурсами и необходимым временем для ее проведения. Кроме того, в организационной структуре многих организаций малого бизнеса отсутствует специалист по управлению персоналом (HR-менеджер), обладающей необходимой квалификацией для проведения оценки. Работа по оценке персонала лежит либо на руководителе, либо на менеджерах. Все эти факты приводят к тому, что на предприятиях малого бизнеса вопросам оценки персонала уделяется недостаточно внимания, либо оценка проводится формально в сжатые промежутки времени, это, в свою очередь, снижает эффективность ее проведения.

Вопросам организации процесса оценки персонала, в том числе на предприятиях малого бизнеса, посвящены работы Горбунова И., Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Карташова Л.В., Лукичева Л.И., Одегова Ю.Г., Травина В.В., Шекшни С.В. и др. Вместе с тем, в работах указанных авторов

недостаточно освещены современные проблемы оценки персонала, с которыми сталкиваются предприятия малого бизнеса. Кроме того, большинство работ носит теоретический характер и не учитывает отраслевую специфику систем управления субъектов малого бизнеса. Вместе с тем, современный этап развития субъектов малого бизнеса выдвигает более жесткие требования как к управлению персоналом предприятий в целом, так и к осуществлению его оценки, в частности. В связи с этим актуальными являются дальнейшие исследования в направлении поиска адекватных современным требованиям подходов к всесторонней оценке персонала, а также возможностей их практического использования в деятельности предприятий малого бизнеса.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала в организации малого бизнеса на примере ООО "Пи Джей Сургут".

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда задач:

- рассмотреть теоретические аспекты оценки персонала на предприятиях малого бизнеса,
- провести анализ особенностей организации оценки персонала в организации малого бизнеса на примере ООО "Пи Джей Сургут",
- разработать практические рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала ООО "Пи Джей Сургут".

В качестве объекта исследования выступает ООО "Пи Джей Сургут".

Предмет исследования - процесс оценки персонала на предприятии малого бизнеса.

Методологические и теоретические основы данного исследования формировались на основе изучения, анализа, осмысления теоретических и методологических разработок ведущих авторов в данной области, периодических статических данных по оценке персонала организаций малого бизнеса, данных объекта исследования.

При написании данной работы были использованы монографический, расчетный, экономико-статистический, аналитический методы исследования.

В качестве информационной базы исследования выступили данные бухгалтерской и управленческой отчетности ООО "Пи Джей Сургут", а также внутренние распорядительные документы и прочая документация компании (устав компании, штатное расписание, внутренние регламенты и регламентирующие процедуры по оценке персонала и другие.).

Практическая значимость исследования выражена в возможности использования предложенных в ходе написания работы рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала в практике деятельности ООО "Пи Джей Сургут".

Бакалаврская работа включает в себя введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

1 Теоретические аспекты оценки персонала на предприятиях малого бизнеса

1.1 Экономическая сущность и значение оценки персонала в деятельности предприятий

Несмотря на то, что оценка персонала является одним из наиболее важных инструментов системы управления персоналом любого предприятия, на сегодняшний день всё еще не выработано единого общепринятого определения сущности данного понятия. Разные авторы вкладывают собственное видение в раскрытие данной категории.

Е. Б. Моргунов многозначность дефиниции «оценка персонала» объясняет спецификой форм ее проявления и содержания оценочной деятельности, а также вариативностью ее целей и задач [11, с. 74].

А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева понимают оценку персонала как «процедуру определения результативности исполнения работниками собственных должностных обязанностей с учетом стремления к достижению целей деятельности организации». По мнению указанных авторов, «регулярное проведение оценки персонала позволяет повысить уровень мотивированности сотрудников, а также оказывает положительное влияние на их профессиональное развитие» [13, с. 21].

А.Я. Кибанов под оценкой персонала понимает «компонент системы управления персоналом и подразумевает под ней процедуру аттестации персонала, используемую на предприятиях в том или ином варианте». Так как итоги проведения оценки персонала определяют основные характеристики работы сотрудника и возможности его перспективного развития, поэтому эти итоги являются одним из важнейших факторов мотивации эффективной трудовой деятельности и должны способствовать улучшению отношения сотрудника к рабочему процессу в целом [4].

Некоторые авторы под оценкой персонала понимают процесс определения соответствия работника должностным обязанностям или его соответствия требованиям рабочего места. К числу данных авторов относятся М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян, которые под оценкой персонала понимают «процесс установления соответствия сотрудника собственной должности в количественном и качественном эквиваленте» [9, с. 111]. Подобное определение приводится также в работах С. В. Левушкина [6] и В. А. Матросова [8].

По мнению К. Г. Коленченко, «оценка - это определение индивидуальных личных и профессиональных качеств работника, с учетом его должностных обязанностей по заранее установленным критериям» [5, с. 16].

Данное определение, по нашему мнению, не в полной мере учитывает результаты деятельности сотрудника, позволяет определить только статическое состояние человеческого ресурса предприятия, в то время как человеческий ресурс трансформируется в человеческий капитал только в процессе деятельности.

В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий рассматривают оценку как «метод установления соответствия сотрудника либо вакантному месту, либо уже занимаемому им рабочему месту» [19, с. 58]. Недостатком данного определения является то, что в своей работе автор не раскрывает оснований, по которым будет проводиться оценка соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту.

А. А. Литвинюк утверждает, что оценка результатов деятельности сотрудника служит «основанием анализа разных функциональных обязанностей в организации в целях определения соотносимости их между собой по смыслу, или по тем требованиям, которые им выдвигаются» [18, с. 86]. Одновременно автор подчеркивает, что результаты деятельности персонала предприятия также должны использоваться для численного определения степени сложности работы.

Для оценки деятельности персонала предприятия малого бизнеса, как одного из решающих факторов его успешности, приемлемым является определение, предложенное А. Л. Дьяконовой: «оценка - мотивационный фактор, позволяющий выявить, насколько добросовестно работник выполняет свои обязанности» [2, с. 37]. В данном случае оценка выступает только как модель результата деятельности, к которой необходимо стремиться управленцу предприятия.

По мнению О. Л. Чулановой, анализ и оценка деятельности персонала предприятия является «процессом сбора информации о выполнении персоналом порученных работ и определение эффективности их труда как в целом, так и по каждому из них отдельно» [20, с. 208].

Некоторые авторы синонимизируют понятие оценки персонала с такими понятиями, как аттестация персонала или мониторинг персонала. Однако, данные понятия различны как по цели проведения, так и по предмету и специфике (таблица 1).

Таблица 1 - Отличие понятия оценки персонала от смежных категорий

Критерий сравнения	Мониторинг персонала	Оценка персонала	Аттестация персонала
1	2	3	4
Цель	направление развития персонала на желаемый результат	определение индивидуальных и профессиональных характеристик работников, исходя из их должностных обязанностей по заранее установленным критериям	принятие решений о подтверждении или изменении должности аттестуемого сотрудника, осуществление надзора за исполнением возложенных на него задач, обнаружение неиспользуемых резервов повышения эффективности его трудовой деятельности, а также решение о назначении сотруднику необходимости прохождения обучения или переподготовки

Продолжение таблицы 1

Критерий сравнения	Мониторинг персонала	Оценка персонала	Аттестация персонала
Объект	личные, деловые, профессиональные качества или деятельность персонала	личные и профессиональные качества работников	квалификационные, профессиональные, образовательные и другие характеристики
Предмет	динамика изменений во времени в трудовой деятельности сотрудника или его функциональных характеристик	индивидуальные характеристики сотрудников, трудовая деятельность и ее результативность	Определение соответствия сотрудников занимаемым ими должностям
Специфика проведения	наблюдение, текущее оценивание персонала	Оценивание профессиональных и личных качеств сотрудников	установлена законодательством и внутренними регламентами компании

На основании указанных требований предлагается следующее определение оценки персонала как сложная система сравнения критериев результативности и профессиональных качеств работников предприятия.

Оценка персонала является одной из наиболее необходимых процедур в деятельности предприятий как коммерческого сектора, так и для некоммерческого сектора. Ее результаты используют в целях более эффективного отбора и расстановки персонала, а также для обеспечения справедливого вознаграждения за трудовую деятельность.

Место системы оценки персонала в системе управления персоналом организации представлено на рисунке 1.

Оценка персонала используется при осуществлении кадрового планирования, при организации отбора и найма персонала, в обучении и развитии, позволяет повысить эффективность системы стимулирования труда, помогает решить задачи формирования кадрового резерва и планирования карьеры работников [3, с. 14].



Рисунок 1 - Место системы оценки персонала в системе управления персоналом организации

Оценка персонала входит в функциональные полномочия кадровой службы организации (HR-служба). Оценку персонала могут также проводить непосредственный руководитель предприятия, руководители отдельных структурных подразделений, менеджеры и так далее. При этом наиболее объективной оценкой персонала считают экспертную оценку. В ряде случаев в организации может быть создан специальный Центр оценки персонала [14, с. 5].

Схематично основные цели оценки персонала приведены на рисунке 2 [2].

Перечисленные на рисунке 2 цели находятся в прямой взаимосвязи и взаимозависимости. То есть информация, полученная в процессе оценки и ведущая к какому-либо положительному административному решению (о

поощрении, продвижении в должности), должна положительно отразиться на уровне мотивации работника к эффективной трудовой деятельности [1, с. 10].



Рисунок 2 - Основные цели оценки персонала

Рассмотрев понятие и цели проведения оценки персонала, перейдем к исследованию специфики организации оценки персонала на субъектах малого бизнеса.

Прежде всего, необходимо отметить, что специфика деятельности малого предприятия накладывает существенный отпечаток на процесс управления персоналом, в том числе и оценку деятельности сотрудников. Данная специфика выражена в том, что:

- на многих предприятиях малого бизнеса вопросы управления персоналом находятся в непосредственном функционале директора предприятия или другого сотрудника, то есть высококвалифицированные HR-менеджеры на многих предприятиях малого бизнеса попросту отсутствуют;

- руководители малых предприятий не уделяют должного внимания кадровым вопросам, в том числе и проведению оценки персонала, поскольку основной упор делается на развитие операционной деятельности

организации, распространен такой подход к отношению к работникам как к «расходному материалу»,

- финансовые ресурсы многих малых предприятий являются ограниченными, в их бюджетах редко можно встретить затраты на оценку персонала или его развитие,

- присутствует формальный подход к проведению оценки персонала, то есть в тех предприятиях малого бизнеса, где осуществляется работа по оценке персонала, данная процедура чаще всего проводится лишь формально, без учета со стратегическими целями развития организации и потребности в кадрах для их достижения,

- оценка персонала при подборе и найме осуществляется на базе бесплатных доступных каналов: объявлений в бесплатных электронных источниках, бесплатных Интернет-ресурсах.

Обобщая выше изложенное, определим преимущества проведения оценки персонала для сотрудников и для компании в целом (рисунок 3).

для компании:	для сотрудника:
<ul style="list-style-type: none">• с помощью проведения оценки можно определить уровень навыков знаний сотрудников компании, определить их эффективность и результаты работы.• с помощью оценки можно эффективно осуществлять ротацию кадров и создавать кадровый резерв.• с помощью оценки можно составлять индивидуальные планы развития для каждого сотрудника, понимать мотивацию и улучшать корпоративную культуру.	<ul style="list-style-type: none">• с помощью оценки у сотрудника появляется возможность развиваться как по вертикали так и по горизонтали.• сотрудник четко понимает поставленные задачи, критерии их успешного выполнения и может получать бонусы по результатам труда• возможность получения обратной связи от руководителя.• гарантия того что достижения не останутся без внимания• возможность профессионального и карьерного роста

Рисунок 3 - Преимущества проведения оценки для компании и для сотрудника.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность деятельности любого предприятия, в том числе и субъектов малого бизнеса, в существенной степени зависит от степени соответствия сотрудников занимаемым ими должностям и рабочим местам. Только при достижении данного соответствия у организации есть возможность достичь собственных целей. Именно оценка персонала позволяет выявить степень соответствия сотрудников требованиям, занимаемых ими рабочим местам. Тем самым оценка персонала выступает одной из важнейших функций в системе управления персоналом. Осуществление постоянной оценки персонала, согласно подобранным предприятием критериям, позволит определить приоритеты в дальнейшем развитии сотрудников, и выявить сотрудников, недостаточно эффективно выполняющих свои трудовые обязанности.

1.2 Особенности оценки персонала на предприятиях малого бизнеса

В целях проведения оценки персонала организациями выработаны и используются различные методы. Выработка результативных методов проведения оценки персонала на сегодняшний день остается в числе одной из важнейших задач современной управленческой науки. От правильности выбора организацией метода оценки персонала зависит не только результативность ее проведения, но и степень удовлетворенности сотрудниками трудовой деятельностью и финансовыми показателями развития организации в целом.

Традиционно в литературных источниках методы оценки персонала разделяются на три основных группы - качественные методы, количественные методы, комбинированные методы, сочетающие в себе преимущества первой и второй групп.

В своих работах К. С. Шкерина к качественным методам оценки персонала относит:

– описательный метод, который состоит в сопоставлении фактических характеристик сотрудника с качествами, которые определены необходимыми для занимаемой им должности;

– метод эталона позволяет сопоставить фактические характеристики сотрудника с данными наиболее успешных сотрудников;

– метод целевой оценки позволяет установить, насколько эффективно и результативно сотрудник исполняет цели, поставленные перед ним;

– метод оценки влияния психологических характеристик сотрудника на эффективность его трудовой деятельности. Здесь оценивается не результат деятельности работника, а его социально-психологическая характеристика. В большинстве случаев она не совпадает с результатами управленческой деятельности. Из этого следует, что такая оценка основана не на анализе реалий управленческого труда, а на мнениях сотрудников предприятия [21, с. 929].

Д. В. Митяниным список качественных методов оценки персонала был несколько расширен и добавлен метод групповой дискуссии, который позволяет по определенным критериям выбирать руководителей и специалистов, которые принимают наиболее логичные решения. Использование данного метода нацелено на оценку логического мышления сотрудников, но не позволяет оценивать персонал организации и её человеческие ресурсы [10, с. 21].

Н. А. Масленникова в своих работах рассматривает комбинированные методы оценки персонала:

– метод тестирования, оценивает работников по результатам решения заранее составленных производственных тестовых заданий. Использование данного метода может применяться при оценке компетентности сотрудников предприятия в условиях определенных сроков при требованиях, предъявляемых. Условия тестов, предложенных для рассмотрения, имеют искусственный характер и не учитывают особенностей

реальных ситуаций, в которых управленец должен принимать решения. Оценка эффективности результатов тестовых решений не всегда соответствует оценке реального управленческого решения, поскольку авторы тестов не могут максимально приблизить их условия к реальной действительности. В то же время, тестовые оценки могут выступать в качестве одного из критериев интегральной оценки персонала;

- метод суммируемых оценок состоит в экспертной оценке определенных качеств трудовой деятельности сотрудника и применения балльной оценки для определения ее уровня;

- метод заданной группировки работников, предусматривает выбор заранее заготовленного набора критериев оценки и ранжирования работников по этим критериям. На основе использования этого метода проводится ротация работников в зависимости от требований, которые им предъявляются. Данный метод оценки не позволяет планировать взаимозаменяемость работников в смежных подразделениях предприятия, а также при одновременной реализации предприятием ряда бизнес-проектов [7, с. 82].

В своей работе Н. В. Попова, М. Ю. Мыринова достаточно подробно описывают метод рангового порядка, при котором руководитель с помощью определенных критериев оценивает процесс работы сотрудников [15, с. 374]. Недостаток данного метода заключается в том, что оценивается не эффективность результатов, достигнутых при выполнении определенной работы, а степень использования знаний, опыта, квалификации работника в процессе труда.

В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий предлагают использовать метод балльной оценки по совокупности признаков. Суть этого метода заключается в определении профессиональных и личных качеств каждого работника на основании определенных количественных признаков и их удельной значимости в общей оценке персонала. При оценке работника,

кроме определенного количества баллов, авторы предлагают использовать величину, определяющую значимость и приоритетность ситуации [19, с. 24].

Е. А. Музафарова предлагает оценивать деятельность персонала предприятия на основании уровня квалификации по таким оценочным критериям: уровень специального образования, стаж работы по специальности, профессиональная компетентность [12, с. 39].

В рассмотренных методах отсутствует полная система достоверных и валидных показателей оценки деятельности персонала, не позволяет комплексно оценить профессиональные качества и результативность деятельности управленца.

В связи с возрастанием роли творческих составляющих в деятельности работников их деятельность также не может адекватно оцениваться с помощью метода номинальной, «булевой оценки», суть которого заключается в определении степени результативности итогов на основании конечных булевых цифровых показателей.

Например, фактические показатели выполненного задания, которые совпадают с плановыми, оцениваются как «1 - выполнено», а в случае отклонения от плановых - как «0 - не выполнено». Оценка степени выполнения задания должна проводиться в интервале $[0; 1]$ как степень (или процент) его выполнения. В этом случае дифференцируется эффективность результатов решений, принятых каждым работником. Это особенно важно при решении многоаспектных проблемных ситуаций.

Обобщая изложенные выше подходы к определению методов оценки персонала была составлена таблица, отражающая преимущества и недостатки рассмотренных методов (таблица 2).

Таблица 2 - Преимущества и недостатки различных методов оценки персонала

Наименование метода	Преимущества	Недостатки
Качественные методы		
Описательный метод	При оценке используется заранее определенный перечень профессиональных характеристик, которым должен соответствовать сотрудник	Не предусмотрена возможность оценки результативности работы работника
Метод эталона	Критерии для оценки сотрудников устанавливаются на основе анализа работы наиболее успешных сотрудников	Не предусмотрена возможность оценки уровня квалификации сотрудника
Целевой метод оценки	Критерии для оценки сотрудников включают в себя не только профессиональные и должностные оценки, но и включают в себя степень достижения цели, поставленной перед работником	В процессе оценки отсутствует возможность определения причин расхождения между плановым и фактическим результатом деятельности работника
Социально-психологический метод	Критерии для оценки сотрудников включают в себя социальные и психологические аспекты деятельности сотрудника	В процессе оценки отсутствует возможность определения результатов работы сотрудника
Метод анализа результатов деятельности коллектива	При оценке определяется результативность работы группы сотрудников (отдела, подразделения)	В процессе оценки отсутствует возможность определения личного вклада каждого сотрудника
Метод групповой дискуссии	Позволяет определить степень развития логического мышления работников	В процессе оценки отсутствует возможность определения эффективности и результативности работы сотрудника
Метод интервью	Позволяет определить отношение сотрудника к другим людям, мотивацию, опыт работы, чем занимался, личные качества, профессиональные качества, как сотрудник сам себя оценивает, можно задать любой вопрос, который интересует.	Нет информации о навыках, если задается много вопросов то нужно записывать ответы , что отвлекает и мешает работе.

Продолжение таблицы 2

Комбинированные методы		
Метод оценки по решающей ситуации	Позволяет определить кто из сотрудников правильно себя вел в кейсах, решить вопрос о премировании повышении или проведении обучения для своих коллег, прост в использовании - подготавливаем кейс и смотрим результаты.	Присутствует субъективный фактор оценки руководителем
Метод тестирования	Позволяет определить как качественные, так и количественные показатели работы персонала. Компетентность сотрудника может быть оценена с учетом смоделированных в тесте различных практических ситуаций	Возникают сложности при составлении тестов применительно к условиям практической деятельности конкретного предприятия
Ранговый метод	Критерии для оценки сотрудников включают в себя знания сотрудника, уровень его опыта и квалификации	Не позволяет оценить уровень использования работником профессиональных качеств в процессе выполнения им какого-либо задания
Метод 360 градусов	Разносторонняя оценка для одного сотрудника, имеется возможность смоделировать критерии оценки под требования компании и корпоративной культуры.	Оцениваются только компетенции сотрудника, не оцениваются его достижения
Количественные методы		
Метод балльной оценки	Позволяет в количественном эквиваленте оценить уровень развития индивидуальных и профессиональных качеств работника	Не может быть использована при оценке качества и эффективности исполнения работником какого-либо управленческого решения
Метод определения уровня квалификации	Позволяет оценить степень развития профессиональной квалификации сотрудника	Не может быть использована при оценке интенсивности использования персонала
Метод КРІ	Позволяет сделать более точной и понятной систему премирования сотрудников, критерии оценки могут изменяться в зависимости от вида деятельности компании, стратегических целей	Сложный для применения, нуждается в автоматизации

Следует также различать методы оценки персонала производственного и персонала управленческого. Так, для оценки труда производственного персонала используются известные и достаточно хорошо отработанные на практике методы: норма выработки, норма времени, контроль за соблюдением технологического процесса на каждом этапе изготовления продукции, определение соответствия параметров выпускаемой продукции ее техническим требованиям и тому подобное [12]. Эти методы являются основанием для установления объективной оплаты труда работников, непосредственно занятых в производственном процессе.

Данные методы применяются на основании разработанных конструкторских чертежей, технологических и организационно-экономических документов, в которых указан предельно допустимый расход материально-энергетических ресурсов, последовательность выполнения каждого этапа задачи, технологическое оборудование, на котором должна производиться продукция, установлены виды и порядок поэтапного контроля и периодичность его проведения, а также оговариваются полномочия управленцев, осуществляющих контроль. Однако, эти методы не использовать в качестве оценки деятельности менеджеров промышленных предприятий, поскольку последние непосредственно не участвуют в производственном процессе. В таблице 3 приведены сравнения особенностей оценки производственного и управленческого персонала предприятия.

Таблица 3 - Особенности оценки персонала предприятия

Производственный персонал	Управленческий персонал
1	2
Непосредственно участвует в процессе изготовления продукции	Готовит, организует, корректирует производственный процесс и контролирует его промежуточные и конечные результаты
Результаты деятельности объективно оцениваются по количеству изготовленной продукции	Результаты деятельности оцениваются по качеству принятия решений и распределены во времени

Продолжение таблицы 3

Производственный персонал	Управленческий персонал
Оценка осуществляется с использованием одного критерия	Оценка определяется на основании системы критериев
Оценка результатов работы отличается объективностью, поскольку она выполняется на основании совокупности разработанных и установленных технических, экономических нормативов и требований	Деятельность управленцев оценивается не только на основании персонифицированных общих результатов, является субъективной стороной оценки
Результаты оценки используются для подготовки и принятия следующего управленческого решения	Оценивается соответствие между профессионализмом управленца и стратегией предприятия
	Достигнутые результаты могут создать для предприятия глобальные проблемы, отличающиеся своей необратимостью
	Оценивается эффективность взаимодействий управленцев различных центров ответственности (человек - человек)

Из данных, представленных в таблице видно, что области и цели применения анализируемых методов различны, также, как и состав и содержание критериев оценки персонала в каждом из указанных методов.

Таким образом, проведенное исследование показало, что в теории и практике менеджмента выработано и успешно применяется большое количество разнообразных методов оценки персонала, каждому из которых присущи определенные преимущества и недостатки. При этом методология оценки продолжает развиваться, появляются новые методы оценки персонала. В целях более комплексной оценки персонала, современным предприятиям необходимо использовать не один конкретный метод, а комплекс нескольких. Это позволит более точно и результативно определить личные и профессиональные качества сотрудников, степень их профессиональной квалификации и уровень результативности трудовой деятельности.

2 Анализ особенностей организации оценки персонала в организации малого бизнеса на примере ООО «Пи Джей Сургут»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пи Джей Сургут»

Общество с ограниченной ответственностью «Пи Джей Сургут» (сокращенное название ООО «Пи Джей Сургут») зарегистрировано 21 сентября 2010 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Сургутскому району Ханты-Мансийского автономного округа - Югры.

Руководитель организации: генеральный директор Сорочинский Игорь Игоревич.

Юридический адрес ООО «Пи Джей Сургут» - 628418, Ханты-Мансийский Автономный округ - Югра, город Сургут, улица Лермонтова, дом 9а, помещение цокольный этаж.

ООО «Пи Джей Сургут» является юридическим лицом и действует на принципах полного хозяйственного расчета и самофинансирования. Организация имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на её самостоятельном балансе.

Основным видом деятельности является «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания», также зарегистрированы 22 дополнительных вида деятельности.

ООО «Пи Джей Сургут» осуществляет свою деятельность по франшизе международной франчайзинговой сети пиццерий «Папа Джонс». Реализация пиццы осуществляется как в самом ресторане, так и с использованием курьерской доставки. Минимальная сумма заказа составляет 500 рублей в дневное и ночное время. В дневное время до 23:00 все заказы на сумму свыше 500 рублей доставляются бесплатно.

В меню ООО «Пи Джей Сургут» клиентам также предлагаются горячие и холодные закуски, напитки, десерты, горячие блюда, салаты.

На рисунке 4 представлена организационная структура ООО «Пи Джей Сургут».

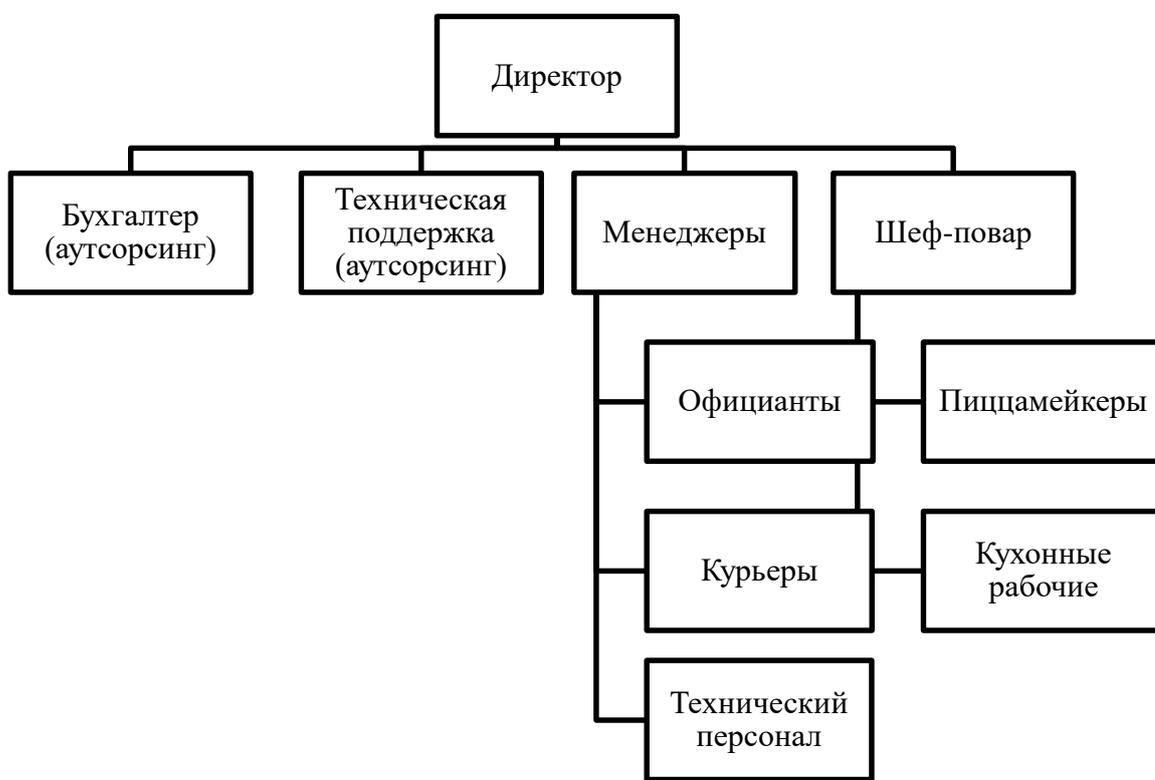


Рисунок 4 - Организационная структура ООО «Пи Джей Сургут»

Как видно из рисунка, организационная структура управления ООО «Пи Джей Сургут» является линейно-функциональной. Данная организационная структура является одной из наиболее часто используемых в деятельности организаций ввиду удобства ее применения на предприятиях с небольшим количеством персонала. Подобная форма управления идеальна в ситуации ООО «Пи Джей Сургут» по причине того, что при таком количестве персонала, как в этом ресторане, при подобной организационной структуре наиболее адекватно отражается взаимосвязь между руководством и подчиненными.

Во главе предприятия стоит директор, которому подчиняются менеджеры, шеф-повар, бухгалтер. Данные люди взаимодействуют между собой, однако, каждый из них выполняет свои обязанности и занимается

собственной сферой деятельности. Менеджеры отвечают за организацию работы ресторана в целом, то есть непосредственно за работу зала; шеф-повар руководит работой кухни, а бухгалтер следит за финансовой деятельностью предприятия и всей отчетностью; в его ведении находится вся финансовая документация. В приложении А представлен финансовый отчет ООО «Пи Джей Сургут». Основные организационно-экономические показатели деятельности компании приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Пи Джей Сургут» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	0	13044	33326	13044	100,0	20282	155,5
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	1497	18974	23738	17477	1167,5	4764	25,1
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	-1497	-5930	9588	-4433	296,1	15518	-261,7
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0,0	0	0,0
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0,0	0	0,0

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-1497	-5930	9588	-4433	296,1	15518	-261,7
7. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1097	3629	6614	2531,8	230,8	2985,6	82,3
8. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	0	931,7	2082,9	931,7	100,0	1151,2	123,6
9. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	137,1	259,2	413,4	122,1	89,0	154,2	59,5
10. Фондоотдача (стр1/стр8)	0	3,0	0	2,95	100,0	-3,0	-100,0
11. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0	1,72	2,03	1,72	100,0	0,31	17,8
12. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0	-45,46	28,77	-45,46	100,0	74,23	-163,3
13. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-100	-31,25	40,39	68,75	-68,7	71,64	-229,2
14. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0	145,46	71,23	145,46	100,0	-74,23	-51,0

Продолжение таблицы 4

15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0	1,72	2,03	1,72	100,0	0,31	17,8
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0	-45,46	28,77	-45,46	100,0	74,23	-163,3
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-100	-31,25	40,39	68,75	-68,7	71,64	-229,2
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0	145,46	71,23	145,46	100,0	-74,23	-51,0

По данным таблицы можно отметить, что выручка ООО «Пи Джей Сургут» в 2020 году увеличилась по отношению к 2019 году более чем в 2,5 раза. Общий рост выручки в анализируемом периоде составил 20 282 тыс. руб. Динамика выручки указывает на увеличение объемов продаж с одной стороны, с другой стороны на значение выручки оказали определенное влияние и инфляционные процессы в стране, обусловленные введением ограничительных мер по борьбе с коронавирусной инфекцией в 2020 году.

Себестоимость продаж увеличилась на 17 477 тыс. рублей в 2019 году и на 4 764 тыс. рублей в 2020 году. Более наглядно динамика изменения выручки и себестоимости продаж ООО «Пи Джей Сургут» за 2018-2020 гг. приведена на рисунке 5.

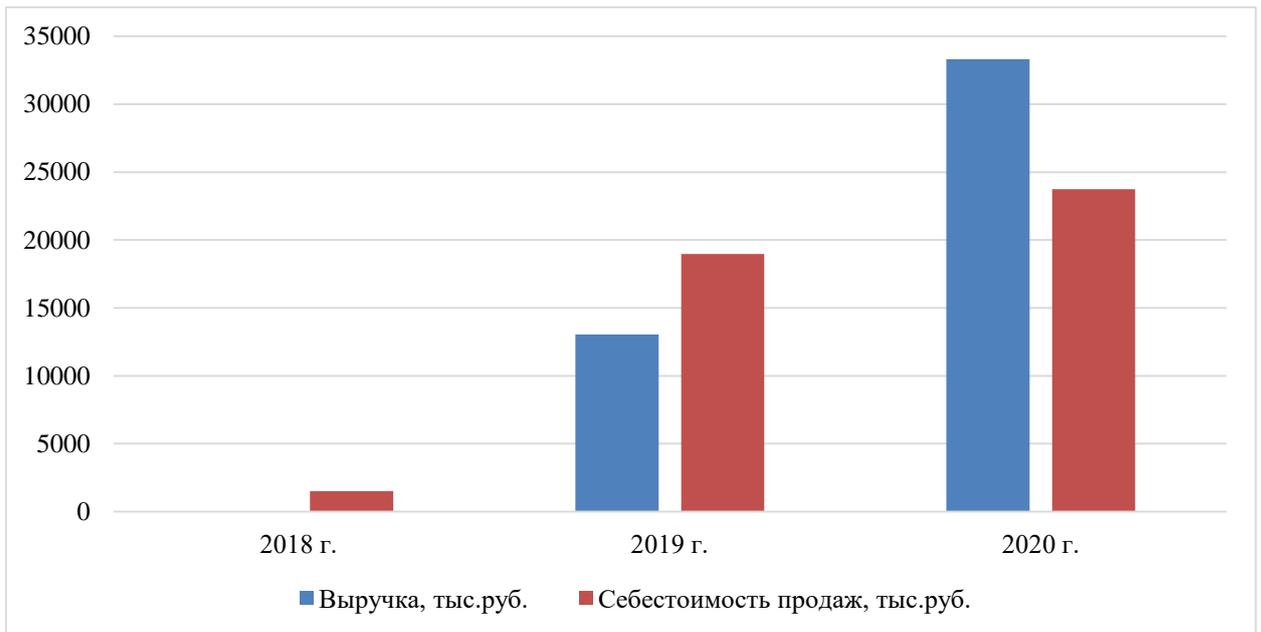


Рисунок 5 - Динамика изменения выручки и себестоимости продаж ООО «Пи Джей Сургут» за 2018-2020 гг.

Валовая прибыль за весь анализируемый период увеличилась до 9 588 тыс. рублей на конец 2020 года. В 2018 и 2019 годах был получен валовый убыток в сумме 1497 тыс. рублей и 5930 тыс. рублей соответственно.

Прибыль от продажи продукции изменялась аналогично валовой прибыли, поскольку в отчетности ООО «Пи Джей Сургут» отсутствуют управленческие и коммерческие расходы.

Сумма основных средств ООО «Пи Джей Сургут» увеличилась в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 959 тыс. рублей или на 27,7%. Значительно выросла сумма оборотных средств - на 316,9% в 2019 году и на 116,8% в 2020 году. Более наглядно динамика изменения основных и оборотных средств ООО «Пи Джей Сургут» за 2018-2020 гг. приведена на рисунке 6.



Рисунок 6 - Динамика изменения основных и оборотных средств ООО «Пи Джей Сургут» за 2018-2020 гг.

Численность персонала ООО «Пи Джей Сургут» за 2018-2020 гг. выросла с 8 человек в 2018 году до 16 человек в 2020 году. Соответственно вырос и фонд оплаты труда - на 230,8% в 2019 году и на 82,3% в 2020 году.

Наблюдается повышение показателя производительности труда в ООО «Пи Джей Сургут» с 931,7 тыс. руб. в 2019 году до 2082,9 тыс. рублей в 2020 году. Это говорит о повышении эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Показатель среднегодовой заработной платы увеличился с 137,1 тыс. рублей в 2018 году до 259,2 тыс. рублей в 2019 году и до 413,4 тыс. рублей в 2020 году.

Показатель фондоотдачи на конец 2019 года составил 3,0 тыс. руб., то есть на 1 рубль основных фондов приходится 3 тыс. руб. объема выручки.

Оборачиваемость активов увеличилась с 1,72 раз в 2019 году до 2,03 раз в 2020 году.

Существенно выросли за исследуемый период показатели рентабельности продаж и рентабельности производства до 28,77% и до

40,39% соответственно. Данное изменение, прежде всего, связано с ростом показателя чистой прибыли.

Сократилось значение показателя затрат на рубль выручки с 145,46 коп. в 2019 году до 71,23 коп. в 2020 году. Это положительно характеризует политику управления затратами организации.

Таким образом, ООО «Пи Джей Сургут» является эффективно функционирующим предприятием, динамично развивающимся в своем сегменте. Динамика основных экономических показателей в течение трех лет является положительной, что указывает на улучшение работы предприятия, связанное с проведением эффективных мер по повышению качества услуг, и, как результат, повышение объемов продаж и эффективности работы предприятия.

2.2 Действующая практика оценки персонала в ООО «Пи Джей Сургут»

Прежде всего, необходимо отметить, что в ООО «Пи Джей Сургут» отсутствует должность HR-менеджера. Основные функции по оценке персонала возложены на директора и менеджеров.

Оценка персонала в ООО «Пи Джей Сургут» начинается уже с момента подбора персонала. Основная цель оценки персонала на данном этапе - обеспечение предприятия кадровыми ресурсами требуемых специальностей и соответствующей квалификации. На данном этапе при оценке персонала используется интервью с определением уровня компетенций сотрудника в процессе собеседования. Это позволяет выявить знания новичка для установления дальнейшего плана работы над адаптацией.

Директор ООО «Пи Джей Сургут» оценивает каждого кандидата по определенным критериям и предоставляет каждому равные условия для самовыражения. Сам процесс оценки сотрудников при отборе кандидатов в ООО «Пи Джей Сургут» предполагает следующие этапы (рисунок 7).

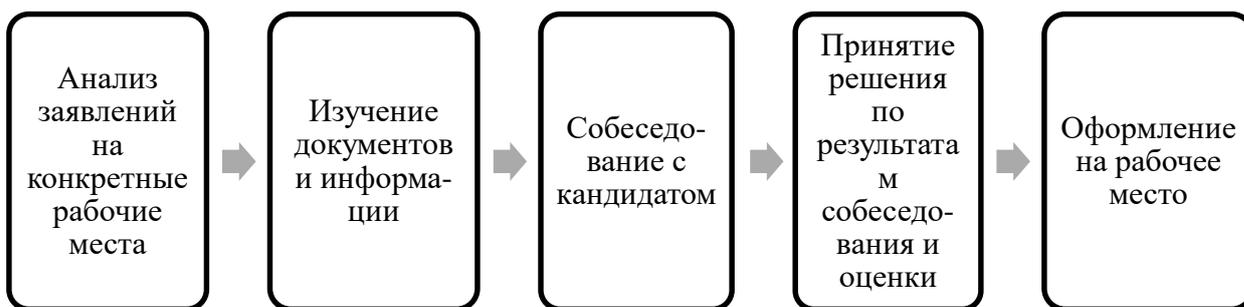


Рисунок 7 - Процесс оценки сотрудников при отборе кандидатов в ООО «Пи Джей Сургут»

Оценка осуществляется на основе резюме и собеседования. Исследуя резюме кандидатов на вакантную должность, руководитель ООО «Пи Джей Сургут» обращает внимание на то, как развивалась карьера кандидата на прошлом месте работы, а также его достижения. Особенно ценит доброжелательность, конструктивизм, конкретность. По мнению руководителя ООО «Пи Джей Сургут» «почувствовать» кандидата можно, только создав атмосферу, в которой он будет чувствовать себя максимально естественно, поэтому при оценке кандидатов не используется такой метод, как стрессовое интервью.

Цель собеседований - получить наиболее объективное и детальное представление о кандидате. Концепция отборочного процесса ООО «Пи Джей Сургут» такова, что главным считается не профессиональный опыт, а личностные качества и потенциал для будущего роста. На собеседованиях кандидату задаются вопросы об их достижениях и опыте. Кандидат может приводить примеры из своей учебной, профессиональной или общественной жизни. Ему предложат описать ситуации, в которых он наилучшим образом проявил следующие личностные качества: навыки работы в команде и взаимодействия с людьми, способность анализировать информацию и принимать взвешенные решения, умение быстро адаптироваться в изменяющихся условиях и тому подобное. Именно эти навыки, качества и умения ООО «Пи Джей Сургут» ищет в кандидатах;

Собеседование в ООО «Пи Джей Сургут» состоит из нескольких частей, а именно: ознакомление участника с историей компании, ее целями, приоритетами и задачами, которые будут стоять перед сотрудником. На следующем этапе собеседования работник рассказывает о собственных умениях и навыках. После этого участнику предлагается решить ситуационную задачу с соответствующими комментариями и обоснованием принятого решения; разговор завершается вопросами, которые не касаются работы, чтобы ослабить напряженную атмосферу и дать понять участнику, что работа - это не только инструмент получения заработка, но и получения удовольствия. Структуру диалога руководитель ООО «Пи Джей Сургут» четко прорабатывает заранее. Вопросы к кандидату формируются основе научных подходов и с применением психологических аспектов, чтобы при оценке его ответов можно было составить его психологический портрет.

По результатам интервью и собеседования принимается решение о приеме на работу. Если обнаруживаются расхождения, назначается дополнительное интервью, или применяются другие методы оценки кандидата.

В целях оценки качества работы персонала в текущей деятельности в ООО «Пи Джей Сургут» применяются такие методы, как «тайный покупатель», оценка 360 градусов, оценка клиентами работы персонала в мобильном приложении и наблюдение. Основная цель оценки персонала на данном этапе - получить объективную и непредвзятую оценку работы персонала.

Для реализации метода «тайный покупатель» в ООО «Пи Джей Сургут» разработана специальная анкета, в которой тайный клиент ресторана даёт подробные комментарии к своей оценке и объясняет причину, по которой эта оценка низкая или высокая. По выбранной шкале (5-, 10-, 100-балльной или «плохо - хорошо - отлично») гость выставляет оценку по различным критериям и записывает личные наблюдения в виде комментариев к каждому пункту.

Выдержка из анкеты «тайного покупателя», используемая в практике деятельности ООО «Пи Джей Сургут», представлена в приложении В.

Таким образом, использование в оценке работы персонала ООО «Пи Джей Сургут» метода «тайного покупателя» позволяет оценить не только качество работы сотрудников, но и оценить фактическое исполнение ими стандартов обслуживания клиентов, разработанных в компании.

Следующий метод, который используется в практике ООО «Пи Джей Сургут» - оценка 360 градусов. Данный метод применяется планомерно и проводится на ежегодной основе в целях выявления сильных и слабых сторон деятельности отдельных сотрудников. Для реализации данной оценки используется специальный бланк, в котором по заданным параметрам сотрудник оценивает себя и оценивают его руководитель и коллеги.

Пример практической реализации оценки 360 градусов в ООО «Пи Джей Сургут» и полученные результаты представлены в приложении Г.

На основе полученных результатов по методу 360 градусов становятся видны зоны завышенной и заниженной самооценки сотрудника, а также отличия оценок по одним компетенциям в зависимости от уровня оценивающего.

Следующий метод, который используется в практике ООО «Пи Джей Сургут» - оценка клиентами работы персонала в мобильном приложении. Данный метод оценки позволяет получить объективный отзыв клиента по конкретному сотруднику или группе сотрудников, исполняющих заказ. Отзывы клиенты могут оставить в мобильном приложении компании ООО «Пи Джей Сургут» по результатам курьерской доставки. В компании ООО «Пи Джей Сургут» также используется метод обратной связи, который реализуется путем рассылки ссылки на анкету для оценки качества работы сотрудников организации через пуш-сообщения мобильного приложения.

Данному методу оценки присущи определенные недостатки - в частности, он сильно субъективный, то есть зависящий от мнения

конкретного человека, в этой связи его результаты дополнительно анализируются менеджерами и руководителем ООО «Пи Джей Сургут».

Такой метод оценки, как наблюдение за работой сотрудника позволяет выявить:

- сколько клиентов он обслужил, а сколько упустил;
- на что и когда отвлекался;
- как долго отсутствовал на рабочем месте.

Наблюдение проводится непосредственно в зале ресторана путем видеофиксации работы сотрудников пиццерии.

Таким образом, анализируя используемые в практике ООО «Пи Джей Сургут» методы оценки персонала необходимо заметить, что они достаточно обширны и разнонаправлены. Однако на практике присутствует ряд проблемных аспектов, связанных с оценкой персонала. Одна из основных проблем - незаинтересованность и негативное отношение к оценке самих сотрудников. Оценочные мероприятия воспринимаются как формальная, ненужная процедура. Такое отношение сотрудников к оценочным процедурам может негативно сказаться на точности ответов работников; существует риск искажения результатов оценки, теряются возможные преимущества оценочных мероприятий.

В целях оценки эффективности действующей системы оценки персонала ООО «Пи Джей Сургут», был проведен анонимный опрос сотрудников организации об их отношении к ежегодной оценке персонала. В опросе приняло участие 10 работников ООО «Пи Джей Сургут».

Результаты ответа на вопрос довольны ли сотрудники системой оценки персонала, используемой в ООО «Пи Джей Сургут» представлены на рисунке 8.

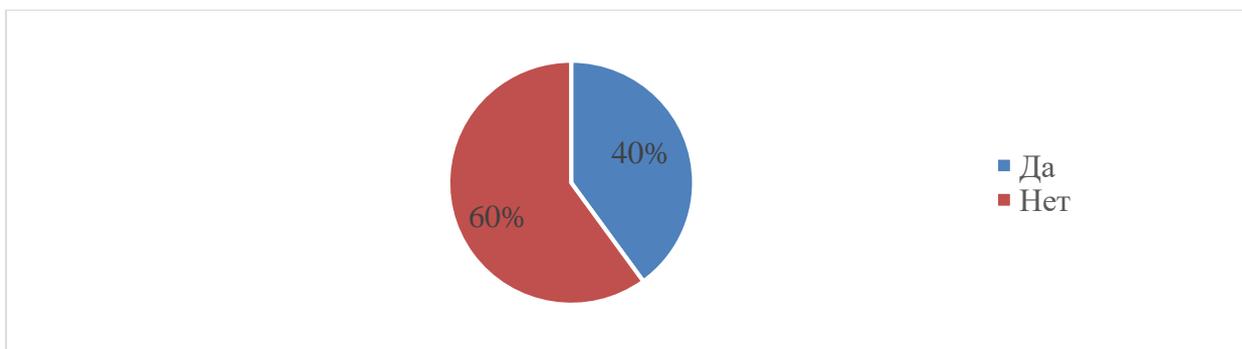


Рисунок 8 - Результаты ответа на вопрос довольны ли сотрудники системой оценки персонала, используемой в ООО «Пи Джей Сургут»

Результаты опроса показали, что только 40 % опрошенных сотрудников ООО «Пи Джей Сургут» довольны проведением ежегодной оценки и считают ее эффективной. Причиной этого может выступать тот факт, что сотрудники не верят в возможность получения каких-либо материальных выгод на основании результатов оценочных процедур. В то же время 60 % опрошенных сотрудников недовольны проведением оценки и считают ее неэффективной.

Следующим вопросом была поставлена цель - выявить основные значимые для сотрудников результаты оценки персонала (рисунок 9).

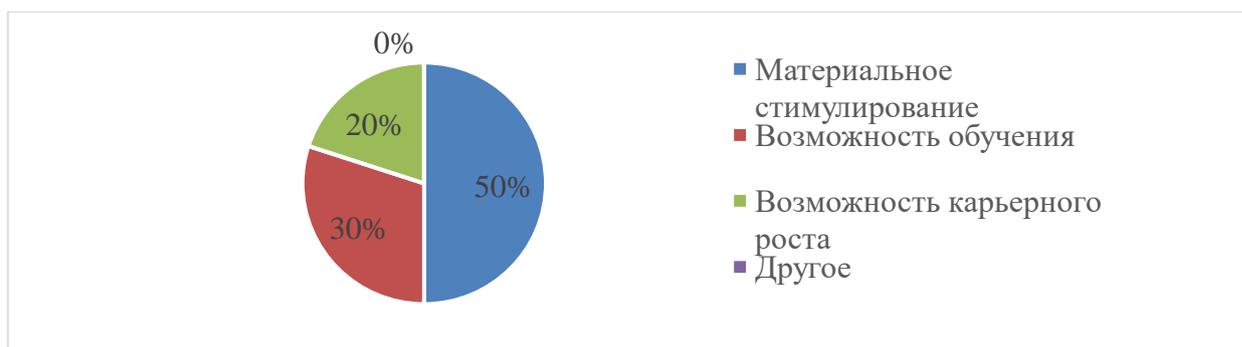


Рисунок 9 - Результаты ответа на вопрос о наиболее значимых результатах оценки персонала

Основные факторы, выделенные работниками как наиболее значимые в результатах оценки персонала, включают в себя:

- материальное стимулирование (его отметили 50% опрошенных сотрудников),
- возможность обучения (выбрали 30% опрошенных сотрудников),
- возможность карьерного роста (отметили 20% опрошенных).

Заключительный вопрос касался причин недостаточной эффективности оценки персонала в ООО «Пи Джей Сургут». Результаты ответа на данный вопрос представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 - Результаты ответа на вопрос о причинах недостаточной эффективности оценки персонала

В качестве основных причин недостаточной эффективности оценки персонала опрошенные сотрудники выделили:

- отсутствие поощрительных мер по результатам оценки (30 % сотрудников);
- 30 % считают, что результаты оценки субъективны;
- 20 % сотрудников испытывают потребность в обучении и развитии, однако, по их мнению, такие мероприятия по результатам оценки не проводятся;
- 10 % респондентов опасаются негативных мер по результатам оценки;

- по мнению 10 % опрошенных сотрудников, ответивших отрицательно, оценка носит формальный характер.

Таким образом, ООО «Пи Джей Сургут» является эффективно функционирующим предприятием, динамично развивающимся в своем сегменте. Динамика основных экономических показателей в течение трех лет является положительной, что указывает на улучшение работы предприятия, связанное с проведением эффективных мер по повышению качества услуг, и, как результат, повышение объемов продаж и эффективности работы предприятия.

В целом, методика оценки, используемая в практике деятельности ООО «Пи Джей Сургут» достаточно подробная, и позволяет оценить разные критерии деятельности сотрудников. Вместе с тем, используемой методике оценки персонала присущи определенные недостатки - в частности, используются устаревшие шаблонные бланки оценки, которые ежегодно должны обновляться и теряют свою актуальность. Кроме того, используемые методы оценки персонала в ООО «Пи Джей Сургут» чаще всего применяются формально, оценки сотрудников выставляются наугад, без реальной оценки работы сотрудника. Всё это приводит к тому, что действующие методы оценки персонала, используемые в практике ООО «Пи Джей Сургут», не являются средством развития и мотивации сотрудников и нуждаются в дальнейшем совершенствовании.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Пи Джей Сургут»

3.1 Мероприятия по внедрению новых методов оценки персонала в практику деятельности организации

В целях совершенствования системы оценки персонала ООО «Пи Джей Сургут» предлагается внедрение следующих мероприятий:

Мероприятие 1. Предлагается использовать новые методы, в основе которых лежат кейсовые технологии, например, in-tray и e-tray.

Цель мероприятия - повысить уровень практической ориентированности оценки персонала, выявить реальные компетенции сотрудника, применительно к деятельности в ресторанном бизнесе.

Кейсы in-tray являются основным компонентом большинства центров оценивания зарубежных компаний из-за разнообразия навыков, знаний и взглядов, которые можно проверить. Причина того, что кейсы in-tray так широко используются, заключается в том, что они позволяют экспертам наблюдать за поведением кандидата во время упражнения. Это принципиально отличается от собеседования, на котором кандидатов преимущественно судят по тому, что они говорят.

Обычно кейсы in-tray предлагают задания, в которых нужно найти выход из любой проблемной ситуации. Такие задачи нацелены на выявление стрессоустойчивости и креативности. Решая такую задачу, кандидат демонстрирует удобную для себя модель поведения в сложной ситуации. Кейсы in-tray позволяют проверить, склонен кандидат на вакантную должность проявлять конфликтность и/или агрессию (требует, скандалит), а также склонности к переадресации ответственности (позвонит, чтобы объяснить ситуацию; скажет, что ничего не может сделать). Кейсы in-tray позволяют также проверить именно те качества, какие именно важны для работодателя.

E-tray - это электронные индивидуальные деловые упражнения, которая переводит симуляцию рабочих ситуаций в интерактивный режим. Также важно наладить использование результатов оценки в дальнейшей работе с персоналом. Они могут понадобиться при формировании кадрового резерва, планировании карьеры.

Основное преимущество упражнений в формате in-tray и e-tray заключается в том, что симуляция рабочей ситуации становится интерактивной, то есть появление новых документов происходит по мере и в прямой связи с действиями участника (в отличие от «классического» варианта, в котором документы доступны с самого начала), что обеспечивает множество альтернативных сценариев событий.

Поскольку основная деятельность ООО «Пи Джей Сургут» связана с организацией общественного питания, то кейсы должны содержать описание проблемной или сложной ситуации в ресторане с предложением оцениваемому сотруднику описать свои возможные действия.

При создании кейсов имеет смысл ориентироваться на наиболее острые вопросы, встречающиеся в деятельности сотрудника. Кейсы должны быть построены по принципу развернутого ответа, не более четырех кейсов на одного сотрудника. Результаты могут быть посчитаны в процентах или баллах и занесены в суммарный аттестационный лист.

Примеры кейсов для менеджера зала:

- 1) Кейс: Ты - менеджер зала; гости, которые хорошо подвыпили, стали нелестно высказываться об одном из твоих официантов.

Опиши свои действия: _____

- 2) Кейс: Ты - менеджер зала; в ресторан пришла проверка (Роспотребнадзор).

Опиши последовательность своих действий: _____

Мероприятие 2. В рамках оценки персонала ООО «Пи Джей Сургут» также рекомендуется использовать ролевые игры. Они предоставляют

возможность в процессе игровой ситуации, похожей на реальную рабочую, оценить действия сотрудника.

Цель мероприятия - повысить уровень приближенности к реальности системы оценки персонала предприятия, выявить способности сотрудников как потенциальных, так и уже работающих в компании, к выполнению реальных операционных задач в смоделированных условиях, приближенных к реальным.

Ролевая игра по форме похожа на тренинг, в ней отчасти действуют те же принципы. Есть задания, и есть участники, но в отличие от бизнес-тренинга ролевая игра призвана не обучать персонал и развивать нужные качества сотрудников, а выявлять их. Руководитель и эксперты наблюдают за участниками, оценивают их поведение.

Чтобы игра прошла эффективно для целей оценки, необходимо:

- собрать аттестуемых в группу;
- к оценке подключить смежных сотрудников (одному руководителю или тренеру трудно уследить за поведением каждого участника);
- составить бланки оценки.

Для составления ролевой игры подбираются ситуации, в которых оцениваемые сотрудники могут проявить необходимые качества, но которые в реальности возникают не каждый день (в противном случае их можно наблюдать на открытии или в течение дня в ресторане).

Ролевая игра при оценке персонала призвана не обучать персонал, а оценивать компетенции.

Нет смысла оценивать через ролевую игру, как менеджер проводит утреннее собрание с сотрудниками, - это можно увидеть при посещении ресторана в открытие.

Приведем примеры ролевой игры:

- 1) Серьезный конфликт с гостем, при котором необходимо участие менеджера.

Выданы роли: сотрудник, гость, менеджер.

У каждого участника есть собственное задание (мотивы, причины).

- 2) Необходимо провести выходное собеседование с сотрудником, которого увольняет руководитель.

Выданы роли: сотрудник, менеджер.

У каждого участника есть собственное задание (мотивы, причины).

Мероприятие 3. Важную роль в оценке работы сотрудников ООО «Пи Джей Сургут» может послужить такой метод, как геймификация.

Цель мероприятия - повысить уровень мотивации сотрудников на участие в процессах оценки персонала за счет использования интерактивных элементов.

В основе геймификации лежит использование игровых подходов для неигровых процессов. Геймификация, помимо подбора и оценки, позволяет эффективно управлять персоналом, повышать производительность труда, определять лидеров в командах, анализировать психологические и социальные особенности сотрудников, развивать коммуникацию и взаимоотношения в команде в результате эмоционального вовлечения.

Так, к примеру, в американской сети ресторанов Not Your Average Joe's геймифицировали работу сотрудников с помощью приложения Muse компании Objective Logistics. В профиле каждого официанта фиксируются суммы чеков и чаевых, и лучшие работники могут выбрать награды за свои достижения, например, отгулы. Также приложение предлагает сотрудникам миссии, анализируя их продуктивность. Так, если официант продает мало десертов, приложение предложит квест: продать какое-то количество сладостей за определенный отрезок времени. В приложении Д продемонстрирован интерфейс, профиль сотрудника и его задачи на день.

По данным студии Gamification Now внедрение геймификации в систему оценки сотрудников позволило замотивировать своих сотрудников с помощью поведенческих наград. Это дало возможность увеличить маржу сети ресторанов Not Your Average Joe's на 40%. Экономический эффект от внедрения геймификации в систему оценки сотрудников был выражен в увеличении продаж ресторана на 1,8%, росте количества положительных отзывов от посетителей на 11% [22].

Для реализации инструментов геймификации в системе оценки персонала ООО «Пи Джей Сургут» предлагается разработать и использовать интерактивные квесты. Они предназначены для сотрудников при приеме на работу и предполагают использование разработанной интерактивной мини-игры с определенными установленными проблемными задачами, которые он должен решить в рамках своей профессиональной компетенции. По результатам прохождения игры руководителю компании будет понятно, как сотрудник будет поступать в определенной проблемной ситуации, насколько он компетентен в своей профессии и уже, соответственно, сможет принять решение о приеме данного сотрудника либо в отказе ему. Для действующих сотрудников предлагается выбрать своего персонажа (должность) и выполнять задания, разработанные руководством. Содержание заданий примерно следующее - официантам, для оценки уровня владения ими меню ресторана, предложить определить какие продукты содержит то или иное блюдо, менеджеру зала можно поставить вопросы об обслуживании тех или иных категорий посетителей. За каждый верный ответ сотрудник будет получать баллы, при достижении определенного количества которых сотрудник достигает уровня первого, второго и так далее. и продвигается по лидерборду. Пример лидерборда представлен на рисунке в приложении Е.

За достижение определенного уровня сотруднику может быть выплачена определенная премия или бонус к заработной плате.

Мероприятие 4. Для повышения качества оценки персонала ООО «Пи Джей Сургут» порекомендовать автоматизировать оценку сотрудников.

Цель мероприятия - снижение влияния субъективного фактора на процесс оценки, ускорение процесса оценки персонала, повышение его качества и результативности.

Для автоматизации процесса оценки уже существуют мобильные решения, куда заносятся все данные (база знаний, которой пользовались сотрудники для работы). Во время оценки сотрудники, каждый со своего мобильного устройства, проходят online-тестирование и получают свои результаты (эти результаты видит также руководитель).

Сравним современные инструменты автоматизации процессов оценки персонала по данным таблицы, представленной в Приложении Б.

Проведенный анализ показал, что для автоматизации процессов оценки персонала ООО «Пи Джей Сургут» наиболее оптимальным вариантом станет Proaction. Преимущество этой системы заключается в наличии большого числа готовых методик, которые можно комбинировать, как угодно, и возможностью добавлять/создавать свои тесты. Внедрение системы позволит компании повысить эффективность оценки персонала при найме и управлении персоналом в целом. Платформа содержит инструменты для онлайн-тестирования, оценки кандидатов и сотрудников, а также готовые онлайн-тесты и конструктор тестов.

Инструменты Proaction разработаны в соответствии с «Российским стандартом тестирования персонала» и нормированы на выборке более 100.000 кандидатов и сотрудников российских компаний в возрасте от 18 до 65 лет в различных сферах бизнеса [23].

Система автоматически формирует отчеты, сохраняя полную анонимность участников:

- в отчетах представлены результаты по группам оценивающих (например, коллеги, руководители, подчиненные),
- информация, какие ответы дал конкретный участник, недоступна,
- система генерирует "Краткий отчет для руководителя" с наиболее важными выводами и рекомендациями.

Компетенции, при оценке которых люди склонны приукрашивать себя в ответах, (стремление к саморазвитию, клиентоориентированность и так далее), для получения достоверных результатов проверяются несколькими инструментами:

- тест: вопросы с готовыми вариантами ответов,
- методика: мини-интервью с открытыми вопросами,
- кейс: пример рабочей ситуации и просьба описать свои действия.

Дополнительно можно оценить «уровень социальной желательности» с помощью «Шкалы лжи».

Таким образом, в рамках данного подраздела ООО «Пи Джей Сургут» было рекомендовано использовать ряд современных методов оценки персонала. В частности, было предложено использовать такие методы, как кейсовые методы in-tray и e-tray, ролевые игры, геймификация, автоматизация. Использование предложенных методов позволит не только улучшить качество системы оценки персонала, но и позволит повысить объемы выручки за счет более качественного обслуживания клиентов. Благодаря внедрению новых методов у ООО «Пи Джей Сургут» появится возможность оценивать работу сотрудников быстрее и четче.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Проведем оценку экономической эффективности предложенных мероприятий. Совокупный экономический эффект рассчитаем с использованием формулы (1).

$$СЭЭ = Э_{Т} + Э_{Г} - З, \quad (1)$$

Где: СЭЭ - совокупный экономический эффект,
Э_Т и Э_Г - экономический эффект от реализации отдельных мероприятий,
З - затраты на реализацию предложенных мероприятий.

Для начала рассчитаем затраты на реализацию предложенных мероприятий, результаты расчета приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Расчет затрат на реализацию предложенных мероприятий

№	Наименование затрат	Сумма, рублей
1	Затраты на геймификацию оценки (разработка специализированного ПО под вид деятельности ООО «Пи Джей Сургут») по данным студии Gamification Now	150 000
2	Затраты на специализированное ПО для оценки сотрудников онлайн-системы Proaction	55 000
	ИТОГО	205 000

По данным компании, осуществляющей разработку и внедрение онлайн-системы оценки персонала Proaction, экономический эффект должен выразиться в сокращении текучести кадров на 10% [23]. В свою очередь, опыт компаний, внедривших геймификацию в процессы оценки персонала показал, что объемы продаж (выручки) должны увеличиться в среднем на

1,8% [22]. Данный эффект просчитан компаниями, непосредственно реализующими представленные инструменты оценки персонала, является средним по нескольким компаниям и может считаться валидным для расчетов в рамках данной работы.

Эффект от сокращения текучести кадров можно определить по формуле (2):

$$\mathcal{E}_T = Z_H \times \text{СЧР}(K_{T1} - K_{T2}), \quad (2)$$

где \mathcal{E}_T - эффект от уменьшения текучести кадров;

Z_H - затраты на новичка;

СЧР - среднесписочная численность работников;

$K_{T1,2}$ - коэффициент текучести кадров соответственно на начало и конец периода.

Среднесписочная численность работников в 2020 году составила 16 человек.

Коэффициент текучести (K_{T1}) составил в 2020 году 0,31 (было уволено 5 человек).

Планируемый коэффициент текучести (K_{T2}) составит 0,28 (сокращение на 10%).

Расчет затрат на новичка осуществим с использованием формулы (3):

$$Z_H = BZ_y + BZ_H + BZ_o, \quad (3)$$

где Z_H - затраты на нового сотрудника,

BZ_y - временные затраты руководителя на уволившегося сотрудника (в среднем 0,3 часа на 1 человека),

BZ_H - временные затраты руководителя на собеседование с новым сотрудником и оформление документов (в среднем 1 час на 1 человека),

BZ_0 - затраты на обучение нового работника (временные затраты в среднем по 3 часа работы сотрудника ежедневно в течение недели).

Поскольку в компании отсутствует HR-менеджер, вся работа по оценке персонала возложена на руководителя. Для расчета временных затрат руководителя прежде всего необходимо рассчитать среднечасовую заработную плату, зная, что месячный оклад руководителя составляет 80000 рублей, среднечасовая заработная плата руководителя составит:

$$80000 \text{ руб.} / 30 \text{ дн.} / 8 \text{ ч.} = 333,3 \text{ рубля в час.}$$

Аналогичным образом рассчитывается среднечасовая заработная плата сотрудника, который будет ответственен за организацию обучения новичка и введения его в должность. Зная, что месячный оклад этого сотрудника составляет 40000 рублей, среднечасовая заработная плата этого сотрудника составит:

$$40000 \text{ руб.} / 30 \text{ дн.} / 8 \text{ ч.} = 166,7 \text{ рубля в час.}$$

Рассчитаем затраты на новичка путем умножения затраченного времени на сумму среднечасовой заработной платы и на количество уволенных в 2020 году сотрудников и суммирования полученных значений:

$$(333,3 \times 0,3 \times 5) + (333,3 \times 1 \times 5) + (166,7 \times 3 \times 5 \times 7) = 19669,95 \text{ рублей.}$$

Таким образом, эффект от уменьшения текучести кадров, рассчитанный по формуле (2) составит:

$$\varepsilon_T = 19669,95 \times 16 \times (0,31 - 0,28) = 9441,6 \text{ рублей.}$$

Экономический эффект от внедрения геймификации рассчитаем, как 1,8% от выручки за 2020 год:

$$\varepsilon_T = 33326 \times 0,018 = 599\ 868 \text{ рублей.}$$

Совокупный экономический эффект от реализации предложенных мероприятий с учетом затрат на их реализацию, рассчитанный по формуле (1) составит:

$$599\ 868 + 9\ 442 - 205\ 000 = 404\ 310 \text{ рублей.}$$

Внедрение предложенных рекомендаций окажет влияние не только на экономические показатели, но и на социальные, в числе которых такие показатели, как:

- повышение мотивированности работников на участие в процессах оценки и улучшение качества обслуживания клиентов,
- улучшение качества отбора персонала за счет более улучшенной оценки соответствия работников их профессиональным требованиям,
- формирование чувства причастности сотрудника к компании,
- обеспечение механизма обратной связи между руководителем и подчинённым и сотрудниками,
- повышение обоснованности кадровых решений,
- улучшение психологического климата в коллективе.

Таким образом, проведенные расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий экономически эффективна. Кроме экономической эффективности, преимущества в реализации предложенных мероприятий будут также выражены в повышении качества обслуживания клиентов, их лояльности, повышении производительности сотрудников, что в перспективе должно увеличить объемы выручки ООО «Пи Джей Сургут».

Заключение

Проведенное в бакалаврской работе исследование позволило сделать следующие выводы:

Оценка персонала позволяет выявить степень соответствия сотрудников требованиям, занимаемых ими рабочим местам. Тем самым оценка персонала выступает одной из важнейших функций в системе управления персоналом. Осуществление постоянной оценки персонала, согласно подобранным предприятием критериям, позволит определить приоритеты в дальнейшем развитии сотрудников, и выявить сотрудников, недостаточно эффективно выполняющих свои трудовые обязанности.

В теории и практике менеджмента выработано и успешно применяется большое количество разнообразных методов оценки персонала, каждому из которых присущи определенные преимущества и недостатки. При этом методология оценки продолжает развиваться, появляются новые методы оценки персонала. В целях более комплексной оценки персонала современным предприятиям необходимо использовать не один конкретный метод, а комплекс нескольких. Это позволит более точно и результативно определить личные и профессиональные качества сотрудников, степень их профессиональной квалификации и уровень результативности трудовой деятельности.

Практическое исследование в бакалаврской работе базировалось на данных ООО «Пи Джей Сургут», основным видом деятельности которого является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания. ООО «Пи Джей Сургут» является эффективно функционирующим предприятием, динамично развивающимся в своем сегменте. Динамика основных экономических показателей в течение трех лет является положительной, что указывает на улучшение работы предприятия, связанное с проведением эффективных мер по повышению качества услуг, и, как

результат, повышение объемов продаж и эффективности работы предприятия.

Методика оценки персонала, используемая в практике деятельности ООО «Пи Джей Сургут» достаточно подробная, позволяет оценить разные критерии деятельности сотрудников. Вместе с тем, используемой методике оценки персонала присущи определенные недостатки - в частности, используются устаревшие шаблонные бланки оценки, которые ежегодно должны обновляться и теряют свою актуальность. Кроме того, используемые методы оценки персонала в ООО «Пи Джей Сургут» чаще всего применяются формально, оценки сотрудников выставляются наугад, без реальной оценки работы сотрудника. Всё это приводит к тому, что действующие методы оценки персонала, используемые в практике ООО «Пи Джей Сургут», не являются средством развития и мотивации сотрудников и нуждаются в дальнейшем совершенствовании.

В целях совершенствования системы оценки персонала ООО «Пи Джей Сургут» было рекомендовано использовать ряд современных методов оценки. В частности, было предложено использовать такие методы, как кейсовые методы in-tray и e-tray, ролевые игры, эм. Использование предложенных методов позволит не только улучшить качество системы оценки персонала, но и позволит повысить объемы выручки за счет более качественного обслуживания клиентов. Для повышения качества оценки персонала ООО «Пи Джей Сургут» было рекомендовано автоматизировать оценку сотрудников.

Проведенные расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий экономически эффективна. Кроме экономической эффективности, преимущества в реализации предложенных мероприятий будут также выражены в повышении качества обслуживания клиентов, их лояльности, повышении производительности сотрудников, что в перспективе должно увеличить объемы выручки ООО «Пи Джей Сургут».

Список используемой литературы

1. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 391 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52562.html>
2. Дьяконова, А. Л. Оценка персонала / А. Л. Дьяконова, Н. Б. Фатеева // Молодежь и наука. – 2018. – № 1. – С. 37.
3. Захарова, Т. И. Оценка персонала : учебное пособие / Т. И. Захарова, Д. Е. Стюрина. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 168 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/11053.html> (дата обращения: 05.10.2021)
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов. — 6-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2018. — 202 с.
5. Коленченко, К. Г. Традиционный и современный подход к оценке персонала / К. Г. Коленченко // Гуманитарный научный журнал. – 2018. – № 1-1. – С. 16.
6. Левушкина, С. В. Рейтинговая оценка персонала - основа достижения организационных целей / С. В. Левушкина // Финансовая экономика. – 2018. – № 8. – С. 611-614.
7. Масленникова, Н. А. Методы оценки персонала, как важнейшая составляющая системы оценки / Н. А. Масленникова // Современные проблемы экономики АПК и их решение : Материалы национальной конференции. – Белгород: Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина, 2019. – С. 82-86.

8. Матросова, В. А. Оценка результатов труда персонала: сущность и этапы оценки / В. А. Матросова // Форум молодых ученых. – 2018. – № 5-2(21). – С. 632-635.
9. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 378 с.
10. Митянин, Д. В. Разработка критериев оценки персонала в организации / Д. В. Митянин // Правовестник. – 2018. – № 3(5). – С. 21-24.
11. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 424 с.
12. Музафарова, Е. А. Оценка персонала в период испытательного срока / Е. А. Музафарова // Вопросы экономики и управления. – 2018. – № 5(16). – С. 39-41.
13. Оценка персонала в организации : учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 171 с.
14. Петрова, Ю. А. 10 критериев оценки персонала / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. — 105 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/19211.html> (дата обращения: 05.10.2021)
15. Попова, Н. В. Методы и цели оценки персонала / Н. В. Попова, М. Ю. Мыринова // Сборник научных трудов. – Краснодар : ООО «Издательский Дом - Юг», 2018. – С. 374-382.
16. Портнова, А. М. Сравнение методов оценки персонала: «ассесмент-центр» и «360 градусов» / А. М. Портнова // Студенческий. – 2018. – № 22-3(42). – С. 59-62.
17. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 431 с.

18. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 498 с.

19. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 208 с.

20. Чуланова, О. Л. Деловая оценка персонала организации: интеграционные и организационные риски / О. Л. Чуланова, К. И. Мунтян // Материалы Ивановских чтений. — 2018. — № 2(20). — С. 208-215.

21. Шкерина, К. С. Проблема оценки результатов труда работников качественными методами оценки персонала / К. С. Шкерина // Экономика и социум. — 2020. — № 10(77). — С. 929-935.

22. Gamification Now: официальный сайт студии геймификации [Электронный ресурс]. — URL: <https://gamification-now.ru/> (дата обращения: 10.10.2021)

23. Proaction.pro: онлайн-оценка персонала [Электронный ресурс]. — URL: <https://proaction.pro/> (дата обращения: 10.10.2021)

Приложение А
Финансовый отчет ООО «Пи Джей Сургут»

ИНН 3665079623
 КПП 860201001

Форма по КНД 0710096
 Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

<i>Пояснения⁶</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2019 года.</i>	<i>На 31 декабря 2018 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁷	2110	13 044	-
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(18 974)	(1 497)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	625	-
	Прочие расходы	2350	(840)	(37)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(132)	(-)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(6 277)	(1 534)

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок А.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Пи Джей Сургут»

Приложение Б

Сравнение инструментов автоматизации процессов оценки персонала

Таблица Б.1 - Сравнение инструментов автоматизации процессов оценки персонала

Характеристики	Гугл-формы	Сайт psytests.org	Система онлайн-оценки персонала Proaction	HR-сканер
Описание	самый простой и очевидный инструмент для тестирования и опросов.	Здесь можно выбрать тесты, которые оценивают нужные для конкретной должности качества, и попросить кандидата их пройти.	Тесты можно использовать свои или разработанные экспертами компании. Тестов больше 100 штук, в основном на софт скиллы, удовлетворенность, вовлеченность и т. п. На все тесты есть паспорта, которые подтверждают их надежность и правдивость.	сервис онлайн-оценки персонала для повышения скорости и точности найма
Стоимость	бесплатно	бесплатно	от 55 000 рублей по стандартным тарифам	от 19 800 рублей за 100 тестов
Доступ	свободный	свободный, без регистрации	за регистрацией на сайте следует звонок менеджера, который открывает демодоступ к платформе на два дня	по кнопке на сайте можно посмотреть на систему в деморежиме.

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Характеристики	Гугл-формы	Сайт psytests.org	Система онлайн-оценки персонала Proaction	HR-сканер
Преимущества	Доступность и бесплатность	<p>Тестирование совершенно бесплатно.</p> <p>Простота и доступность сервиса.</p> <p>Проверенные надежные тесты.</p> <p>Получение результатов в наглядной и удобной форме, со всеми таблицами и графиками, если они предусмотрены методикой.</p>	<p>Полноценный демодоступ с возможностью поработать в системе.</p> <p>Наличие готовых профилей тестирования по разным должностям с наборами тестов.</p> <p>Понятные и наглядные отчеты, для чтения и интерпретации которых не нужно проходить обучение.</p> <p>Возможность собирать профили оценки под себя из готовых тестов, просто проставив галочки.</p> <p>Возможность загрузить свои тесты и использовать возможностями платформы для автоматизации отбора.</p> <p>Многофункциональность. Есть тесты не только для отбора кандидатов, но и для оценки действующих сотрудников, проведения групповых опросов и оценки 360.</p> <p>Возможность с нуля разработать тесты под себя с помощью экспертов компании.</p>	<p>Умеренная цена.</p> <p>Пакет тестов можно расходовать в течение любого времени, пока они не закончатся.</p> <p>Тестируются заранее прописанные факторы, которые действительно важны при приеме на работу, – активность, внимательность, настойчивость и так далее.</p> <p>Помимо итогов по каждой шкале в отчете для «Тулс» есть описания синдромов – результат сочетания нескольких факторов, на которые работодателю стоит обратить внимание.</p>

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Характеристики	Гугл-формы	Сайт psytests.org	Система онлайн-оценки персонала Proaction	HR-сканер
Недостатки	Сложности с обработкой результатов, тесты составляются самим работодателем, сложности с рассылкой ссылок на тест	Отсутствие системы управления – нет личного кабинета, где можно было бы хранить информацию о пройденных кандидатами тестах и их результаты, следить за прохождением тестов, составлять блоки тестов под отдельные должности и так далее. Нет возможности добавлять свои тесты. Так как все тесты известные, кандидат может погуглить информацию о них и узнать, как нужно отвечать, чтобы получить хороший результат. При самостоятельном тестировании кандидат может пройти тесты несколько раз, добиваясь хорошего результата. А руководитель не узнает, с какого раза получена та ссылка, которую прислали.	Нет общепрофессиональных тестов по хард скиллам. Но можно загрузить те, что разработали сами. Опросники несколько однообразны. Хотелось бы видеть больше разных типов вопросов в тестах. Нет многофакторного анализа по нескольким шкалам с выводом – чего ждать от человека по сумме разных качеств. При создании теста нельзя сразу указать верный ответ. Приходится заходить еще раз и выбирать его. Система тарифов с подпиской на определенный срок. Если маленькой компании нужно закрыть пару должностей или оценить всего несколько сотрудников, то это неудобно.	Негибкость и ограниченность – нет возможности выбрать и протестировать нужные именно вам факторы, составить свои профили оценки. Нельзя добавить свой тест на платформу, чтобы его автоматизировать. Отчет не очень хорошо читается. Сплошной текст, даже без номеров вопросов. Неудобно было находить нужные пункты.

Приложение В

Выдержка из анкеты «тайного покупателя» ООО «Пи Джей Сургут»

Обслуживание \ Персонал

Хостес \ встречающий:	Баллы	Комментарии
Дружелюбное приветствие		
Позитивная манера общения с гостем		
Вопрос гостю о предпочтении стола		
Сообщение о времени ожидания		
Незамедлительный ответ на телефонный звонок		
Обходительность \ вежливость при посадке гостя		
Вопрос об удобстве выбранного стола после посадки гостя		
Передача меню гостю в руки, а не на стол		
Выражение благодарности уходящим гостям		

Зал:

Дружелюбное приветствие гостя официантом (в течение 60 секунд)		
Доброжелательная, персонализированная манера поведения. Зрительный контакт.		
Описание спецпредложений		
Владение информацией о всех пунктах меню		
Рекомендация блюд (напитков, закусок, десертов)		

Рисунок В.1 - Выдержка из анкеты «тайного покупателя», используемая в практике деятельности ООО «Пи Джей Сургут»

Приложение Г

Пример практической реализации оценки 360 градусов в ООО «Пи Джей Сургут» и результаты проведения оценки

Компетенции Индикаторы поведения	Итоги Коллега	Итоги Самооценка	Итоги Подчиненный	Итоги Руководитель	Общие итоги
Межфункциональное взаимодействие					
оперативно реагирует на запросы от других подразделений	0,9	1,0	1,3	0,5	0,9
при обсуждении в командах предлагает хорошие решения, основанные на сочетании анализа, здравого смысла и опыта	1,8	3,0	2,7	1,5	2,0
выполняет взятые на себя обязательства	1,6	2,0	3,0	1,0	1,8
информирует других о наличии неэффективных методов работы или проблем	2,1	3,0	3,0	2,5	2,4
сотрудники из других подразделений обращаются к сотруднику за советами и решениями	0,9	2,0	2,3	1,0	1,3
умеет быстро находить точки соприкосновения и разрешать проблемы в общих интересах	1,0	2,0	2,3	1,0	1,4
легко завоевывает доверие и поддержку коллег из других подразделений	1,1	2,0	2,3	1,0	1,5
делится информацией со смежными подразделениями в ходе совместных проектов	0,9	2,0	2,3	1,0	1,3
проявляет уважение по отношению к другим членам команды / партнерам / клиентам	1,4	2,0	2,7	1,0	1,7
помогает другим членам команды/коллегам, в том числе в решении сложных вопросов	1,6	2,0	2,3	1,0	1,7
Итого	1,3	2,1	2,4	1,2	1,8
Коммуникабельность					
в диалоге сначала ищет способы чтобы понять другого человека, а затем находит аргументы, чтобы понять его	1,4	2,0	2,0	1,5	1,6
предоставляет коллегам отзыв о проделанной работе в конструктивной форме	1,4	2,0	2,3	1,0	1,6
отстаивает свою позицию, в том числе перед руководством	2,1	2,0	3,0	2,0	2,3
контролирует свои негативные эмоции, слова и поступки	1,4	2,0	2,5	1,0	1,5

Рисунок Г.1 - Результаты оценки сотрудника по методу 360 градусов в ООО «Пи Джей Сургут» (выдержка)

Приложение Д

Профиль сотрудника и его задачи на день

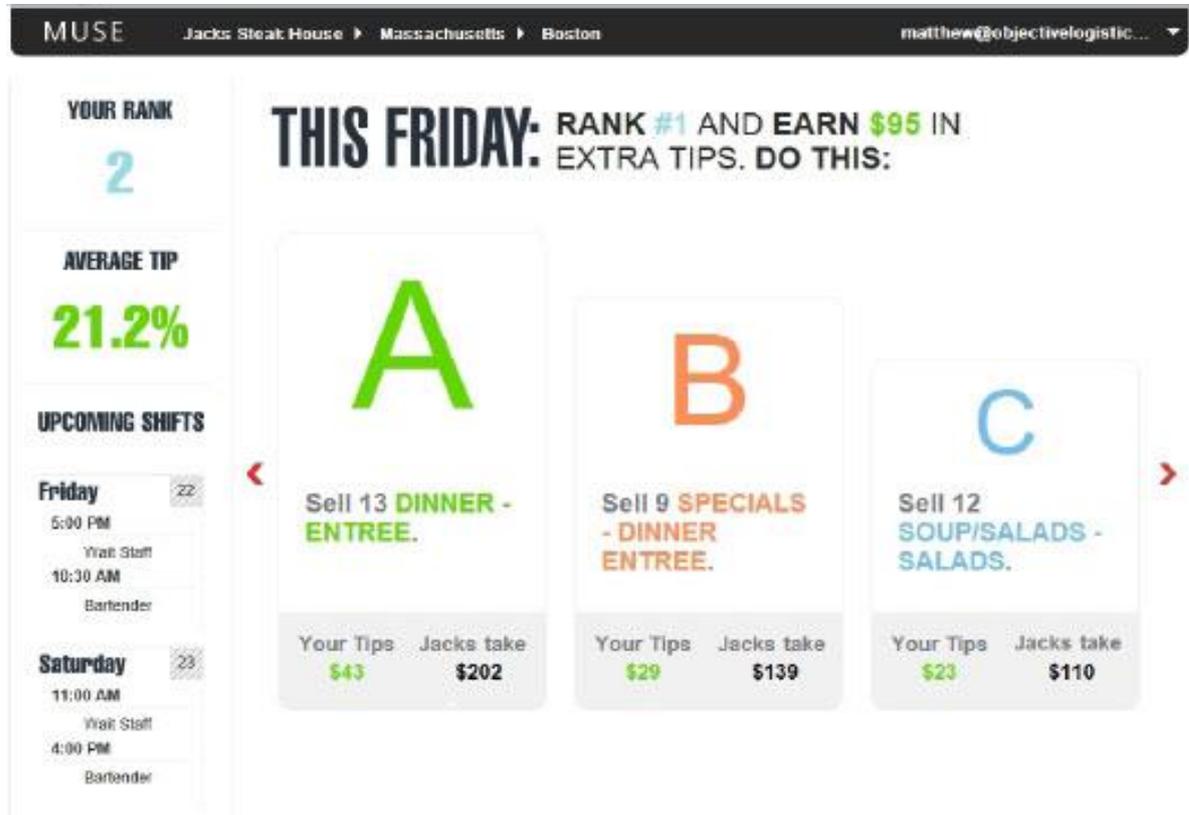


Рисунок Д.1 - Профиль сотрудника с миссиями на день, рейтингом и чаевыми

Приложение Е

Пример реализации лидерборда для оценки сотрудников

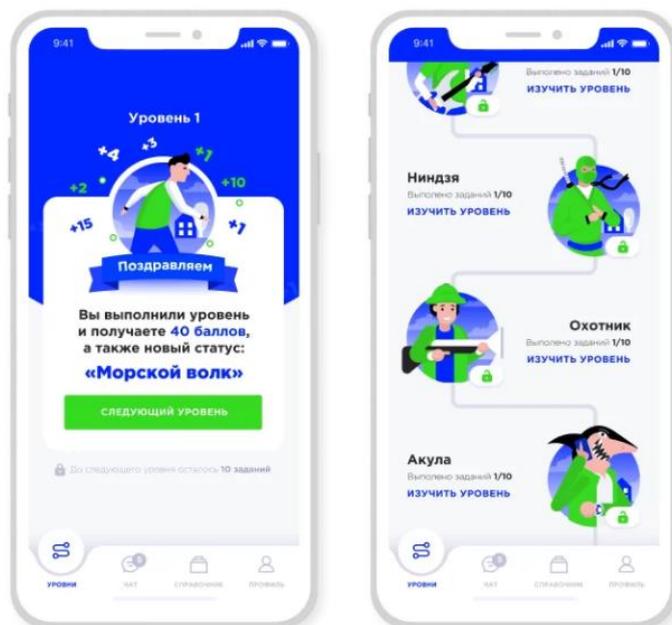


Рисунок Е.1 - Пример реализации лидерборда для оценки сотрудников