

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)

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Использование инструментов геймификации в процессе деловой оценки персонала (на примере ООО НВФ «СМС»)

Студент

Д.О. Тындик

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Консультант

канд. пед. наук., доцент А.В. Егорова

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Тындик Дарья Олеговна.

Тема: Использование инструментов геймификации в процессе деловой оценки персонала (на примере ООО НВФ «СМС»).

Научный руководитель: к. п. н., доцент А.Л. Никишина.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение анализа и путей совершенствования процесса деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС» с применением инструментов геймификации.

Объектом исследования является ООО НВФ «СМС».

Предметом исследования является процесс проведения деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС» с применением инструментов геймификации.

Методы исследования – обобщение, анализ и теоретическая оценка материалов по вопросу исследования.

С учетом выявленных проблем в процессе проведения деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС», предложены мероприятия по совершенствованию процесса проведения деловой оценки персонала, экономический эффект от внедрения которых составит 9 423,42 тыс. рублей, что указывает на целесообразность внедрения данных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы руководством ООО НВФ «СМС» с целью облегчить процесс проведения деловой оценки, заинтересовать сотрудников своими игровыми элементами и создать благоприятную атмосферу в процессе проведения деловой оценки персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 22 источников, 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 26.

Abstract

The title of the graduation work is The use of gamification tools in the process of business personnel assessment (on the example of LLC NVF «SMS»).

The graduation work consists of an introduction, 3 parts, 6 tables and 26 figures, conclusion, list of references, including foreign sources, and 4 appendices and the graphic part on 58 A1 sheets.

The aim of the work is to analyze and ways to improve the process of business personnel assessment in LLC NVF «SMS» with the use of gamification tools.

The object of the graduation work is LLC NVF «SMS».

The subject of the graduation work is the process of business assessment of the personnel of LLC NVF «SMS» with the use of gamification tools.

The graduation work may be divided into several connected parts which are: heoretical aspects of business personnel assessment of the organization, the analysis of business assessment of the LLC NVF «SMS», identifying problems, development of measures for business assessment of the LLC NVF «SMS» to improve this process and introduce elements of gamification tools.

First we study the theoretical aspects of personnel business assessment and gamification tools. After that we analyze the main organizational and economic indicators of LLC NVF «SMS» and the process of business personnel assessment, identify the advantages and disadvantages of this process, as well as the existing problems in the organization. At the end of the study we develop measures to improve the process of business personnel assessment.

The results of the study showed that the existing process of business personnel assessment does not satisfy the employees of the organization. Therefore, measures aimed at eliminating the identified problems are proposed.

In conclusion we'd like to stressthat the calculated economic efficiency and economic effect of the proposed measures, which confirm the positive trend after implementation. Therefore, the proposed measures can be used LLC NVF «SMS».

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты деловой оценки персонала организации	7
1.1 Понятие, цели и методы деловой оценки персонала организации	7
1.2 Возможности использования инструментов геймификации в процессе деловой оценки персонала	12
2 Анализ проведения деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО НВФ «СМС» ..	21
2.2 Анализ и выявление проблем в деловой оценке персонала ООО НВФ «СМС»	30
3 Мероприятия по проведению деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС»	39
3.1 Разработка мероприятий по проведению деловой оценки персонала на основе инструментов геймификации	39
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .	48
Заключение	53
Список используемой литературы	56
Приложение А Примеры проведения деловой оценки сотрудников	59
Приложение Б Опрос об удовлетворенности сотрудников деловой оценкой	63
Приложение В Положение о проведении деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС»	65
Приложение Г Ситуационная кейс-задача	67

Введение

В настоящее время большую популярность набирает идея внедрения инструментов геймификации в процессе деловой оценки персонала. Эта идея актуальна в наши дни, поскольку большое количество организаций хотят перейти на новый уровень, совершенствовать процесс деловой оценки персонала, мотивировать и заинтересовывать сотрудников путем внедрения инструментов геймификации в процессе проведения деловой оценки персонала.

Деловая оценка персонала играет одну из важных ролей в жизнедеятельности организации, поскольку именно она направлена на то, чтобы оценить профессиональные качества и навыки сотрудников, найти узкие места работоспособности сотрудников и, исходя из результатов, разработать пути решения.

Цель выпускной квалификационной работы – проведение анализа и разработка мероприятий по проведению деловой оценки персонала на основе инструментов геймификации

Исходя из цели, можно сформулировать основные задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты деловой оценки персонала организации,
- провести анализ деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС»,
- разработать мероприятия по проведению деловой оценки персонала на основе инструментов геймификации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО НВФ «СМС».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является процесс проведения деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС».

В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: обобщение, анализ и теоретическая оценка материалов по вопросу исследования.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три раздела, заключением, списком используемой литературы и используемых источников и приложениями. В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты проведения деловой оценки персонала. Во втором разделе проведен анализ процесса проведения деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС». В третьем разделе представлены мероприятия по проведению деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС».

1 Теоретические аспекты деловой оценки персонала организации

1.1 Понятие, цели и методы деловой оценки персонала организации

В настоящее время часто приходится слышать такое понятие как оценка персонала. В разных кругах ее могут называть по-разному, например, аттестацией, обзором эффективности сотрудников или оценкой работоспособности. Чтобы наиболее детально разобраться, ознакомимся с такими понятиями, как оценка персонала и деловая оценка персонала (рисунок 1).

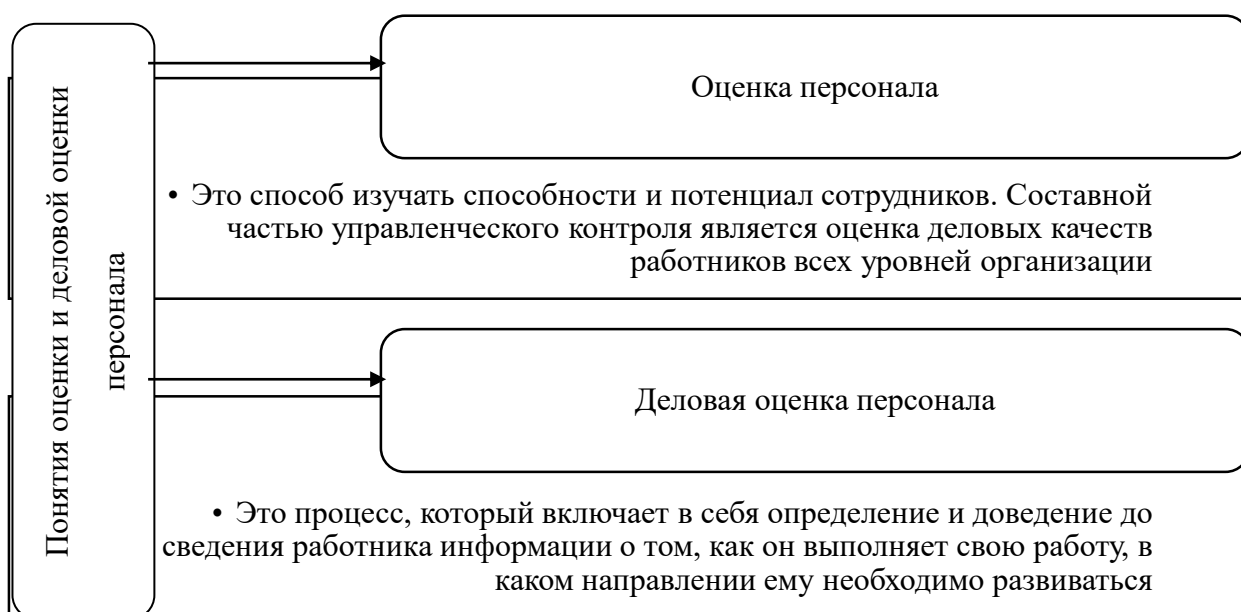


Рисунок 1 – Понятия оценки и деловой оценки персонала

Таким образом, из рисунка наглядно видна разница между этими двумя понятиями. В целом, все это является методом регулярной оценки эффективности работы сотрудников и общего вклада в компанию попыткой улучшить производительность. «Кроме того, деловая оценка персонала

может помочь в решении некоторых дополнительных задач: установление обратной связи с работником по профессиональным, организационным и иным вопросам, а также удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик. Также деловая оценка имеет следующую функциональную направленность:

- административную,
- мотивационную,
- информационную» [6].

Деловая оценка персонала помогает обеспечить обратную связь. Это формальный момент оценки эффективности сотрудников. Деловая оценка сотрудников помогает в принятии ключевых решений, включая предоставление бонусов, продвижения по службе или увольнение. Важнейшим элементом оценки сотрудников является то, что это своего рода общая ответственность. Поскольку, с одной стороны, это общая ответственность между сотрудником и менеджером. В то время как менеджер играет ведущую роль в этом процессе, активное участие сотрудника создает поддержку, необходимую для внесения улучшений, для которых, в первую очередь, предназначена оценка эффективности. С другой стороны, оценка также является общей обязанностью менеджера и отдела кадров. Менеджер выполняет работу, а отдел кадров помогает руководить процессом деловой оценки персонала.

Деловая оценка эффективности функционирования персонала заключается в следующем: производить деловую оценку эффективности функционирования любой организации необходимо. Поскольку достижение организационных целей осуществляется благодаря персоналу, оценивание персонала является первостепенной задачей руководства.

Рассмотрим основные цели деловой оценки персонала, представленные на рисунке 2.

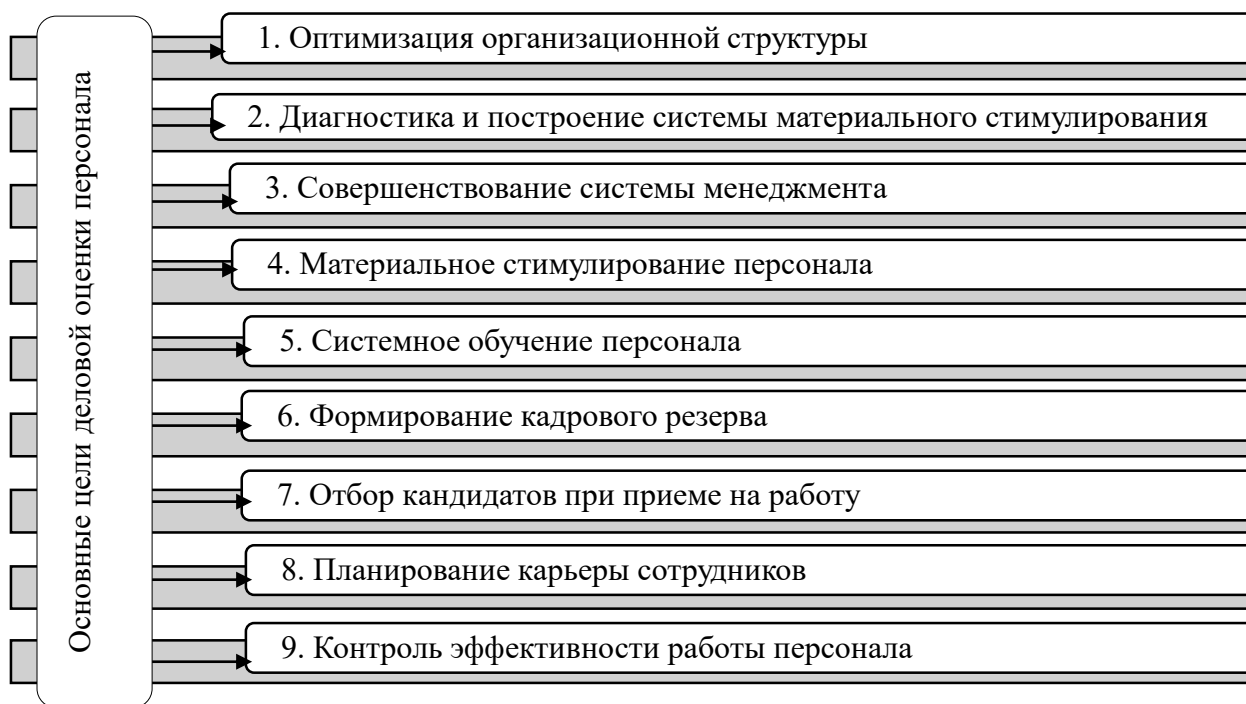


Рисунок 2 – Основные цели деловой оценки персонала

Рассмотрев основные цели, поставленные организацией для оценки персонала, следует указать, что оценка персонала напрямую связана со всей системой управления персоналом.

Каждая компания проводит деловую оценку персонала по-разному, однако, на основе анализа лучших практик можно сформулировать несколько полезных советов.

Суть первого совета заключается в том, что нужно использовать четкий план. И менеджеры, и сотрудники могут вести себя некомфортно во время проведения деловой оценки. Оценка одна из самых официальных обстановок, в которой сотрудники находятся, весь период времени. И этот процесс недостаточно частый, чтобы относиться к нему, как к чему-то обыденному. Именно поэтому, каждый человек может испытывать стресс. Использование четкого плана в процессе деловой оценки персонала всегда будет очень полезно как для подготовки к процессу, так и для проведения самой оценки эффективности сотрудников.

Также необходимо вовлекать сотрудников как можно больше. Одной из ключевых проблем при оценке персонала – это привлечение внимания со стороны сотрудников. Очень часто в организациях можно обнаружить сильную корреляцию между участием сотрудника в оценке эффективности и его заинтересованности. Участие сотрудников – это степень, в которой сотрудники могут участвовать в процессе деловой оценки персонала. Сотрудники, которые принимают участие в процессе своей эффективности, больше удовлетворены и оценивают аттестацию, как гораздо более справедливую, полезную, а также мотивированы на улучшение.

Начинать с плохих новостей, поскольку, чаще всего, человек привык начинать разговор с хороших новостей прежде, чем сообщать плохие, дабы сгладить предстоящее недовольство и стресс, что верно. Но если посмотреть с другой стороны, то можно заметить, что сотрудники более удовлетворены, когда плохие новости обсуждаются в самом начале разговора. Поскольку после этого позитивная информация сохраняется до конца, и встреча закончится на позитивной ноте.

Обратная связь играет немаловажную роль, поскольку сотрудники хотят более регулярной обратной связи. Это необходимо, чтобы лучше выполнять свою работу. Необходимо найти способы, с помощью которых менеджеры могут контактировать со своими сотрудниками и использовать их на постоянной основе.

Еще одним советом является ведение документации. Необходимо тщательно документировать весь процесс деловой оценки персонала. Важные решения: кого продвигать, кому повышать заработную плату или начислять бонусы, а кого уволить – основаны на информации об оценке сотрудников. Поэтому совещания по оценке эффективности должны быть документированы. Данные должны оцениваться и быть представлены стандартизированным способом по всей организации и храниться в центральной базе данных.

Существует также большое количество методов деловой оценки персонала. Некоторые из них уже не раз были использованы и подтверждены, как наиболее эффективные.

«Процедура оценки персонала предполагает выработку критериев оценки, под которыми понимаются показатели, представляющие собой наиболее значимые трудовые, поведенческие, личностные характеристики сотрудников, а также характеристики результатов их профессиональной деятельности. Критерий – это такие характеристики работы и рабочего поведения, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляющие "стандарты совершенства", которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели. Деловая оценка предполагает использование ряда оценочных методик, всю совокупность которых условно можно подразделить па три группы: количественные, качественные, комбинированные» [2].

Рассмотрим методы деловой оценки персонала, представленные на рисунке 3.

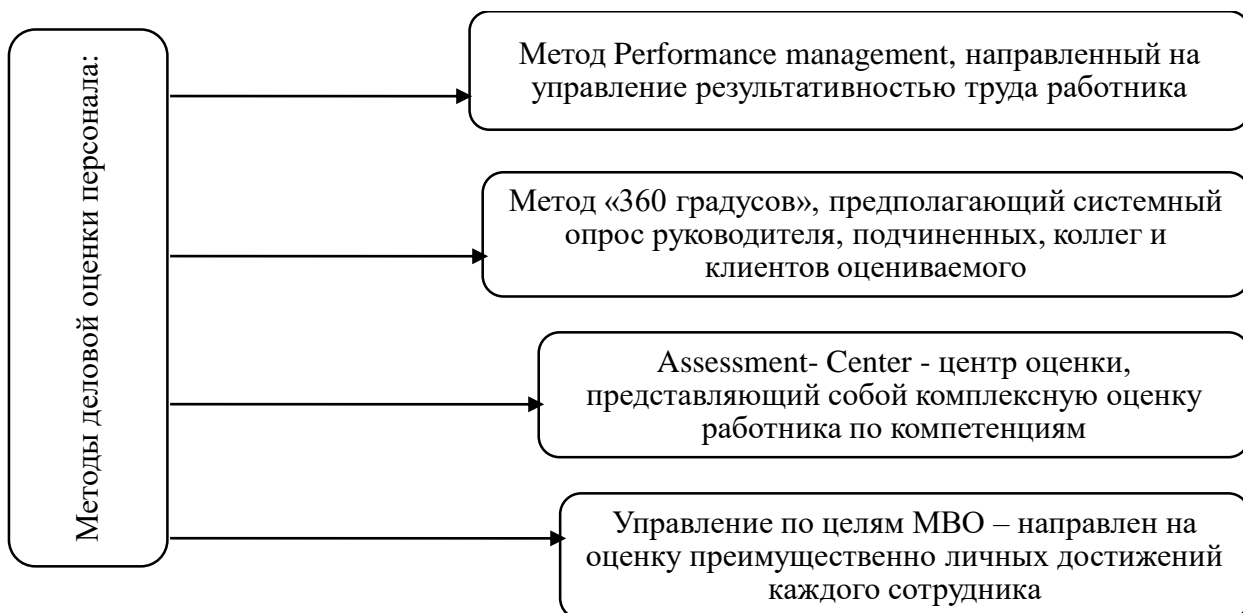


Рисунок 3 – Основные методы деловой оценки персонала

«Метод 360 градусов заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника. Например, по данным исследования рынка оценки персонала в России, метод 360 градусов входит в пятерку самых популярных инструментов оценки в России» [15]. «Если к оценке привлечь клиентов или подрядчиков, то получится уже оценка 540 градусов. По итогам можно сформировать объективную картину того, насколько сотрудник соответствует тем или иным компетенциям» [14].

Таким образом, на рисунке 3 представлены основные методы, которые используются по всему миру, они уже давно набрали свою популярность. Именно поэтому общество находится в поиске более новых методик и инструментов в процессе деловой оценки персонала. И в настоящее время большую популярность набирает такой метод деловой оценки персонала как геймификация. С каждым новым годом менеджеры по персоналу находятся в поиске все более инновационных инструментов геймификации. В век интернета, социальных сетей и новых технологий, этот процесс становится интересным, эффективным и, главное, необходимым, чтобы смело шагнуть в будущее с чем-то новым.

Подробно возможности использования инструментов геймификации в процессе деловой оценки персонала будут рассмотрены в следующем разделе.

1.2 Возможности использования инструментов геймификации в процессе деловой оценки персонала

«Геймификация все глубже проникает в самые разные сферы нашей жизни: в обучение, воспитание детей, в занятия спортом, благотворительность, маркетинг и, конечно, в управление персоналом (в мотивацию сотрудников, в обучение, развитие, адаптацию, рекрутинг...)» [8].

Новые технологии, такие как геймификация, оценки на основе игр и серьезные игры, в последнее время привлекают повышенное внимание. Для начала разберемся с основными понятиями геймификации. Например, авторы статьи «Геймификация при отборе сотрудников: разработка геймифицированной оценки» Константина Георгиу, Афанасиос Гурас и Иоаннис Николау утверждают, что: "Геймифицированная оценка – это не отдельная игра, а существующая форма оценки, которая была совершенствована добавлением игровых элементов" [21].

В настоящее время уже немалое количество психологов и коучей доказали, что привлечение ситуационных кейс-задач в атмосферу какой-либо организации положительно сказывается на оценке персонала, их работе и взаимоотношениях в коллективе, а также психологической составляющей каждого сотрудника не только рабочего класса, но и руководящего.

Метод геймификации уникален тем, что в реальном времени есть возможность оценить заданные изначально компетенции, качества и требования каждого сотрудника, а также определить его навыки и тенденции в поведении. Своей легкой и непринужденной формой эта методика способна показать, как тот или иной сотрудник реагирует на поставленную задачу, насколько быстро и, что немало важно, эффективно находит решение.

Каждый сотрудник, по своей природе, уникален и совершенно по-разному способен реагировать на различные ситуации. Все зависит не только от психологического типа личности. Важную роль играет воспитание, которое закладывает общество в период всей жизни. Сотрудник лояльный, спокойный и бесконфликтный, в стрессовой ситуации может показать себя с отрицательной стороны. Или же, наоборот – проявит себя с положительной стороны и быстро найдет эффективное решение. Именно поэтому, геймификация набирает большую популярность в процессах проведения деловой оценки персонала, поскольку именно данная методика способна решить проблемы психологического уровня, которые играют немало важную роль.

Геймификация достаточно интересное слово. Трудно сказать, кто самый первый предложил этот термин. Однако геймификация начала набирать популярность, и с каждым годом используется все больше, заражает своей уникальностью и эффективностью все большее количество людей, а в наши дни используется для большого количества описания разных вещей и сфер жизни в целом.

Для более глубокого понимания термина «геймификация» в области управления персоналом (в мотивации, адаптации, оценке персонала) и возможностей ее применения в различных сферах человеческой деятельности, рассмотрим несколько примеров, которые представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Примеры использования геймификации

Представим краткую характеристику каждого из примеров, представленных на рисунке 4.

Описывая пример «музыкальная лестница-пианино» можно выделить основную задачу, которая заключалась в следующем: «Как мы можем побудить людей больше заниматься спортом?». «Например, дизайнерам, которые работают в городе Стокгольм, Швеции пришла гениальная идея побудить обычных пассажиров подниматься по лестнице вместо эскалатора. Для этого они создали лестницу более увлекательной в использовании, превратив ее в гигантское работающее пианино. Эксперимент доказал, что на

66% большее количество людей предпочли лестницу вместо эскалатора» [12]. Более того, пассажиры выглядели так, как будто им было очень весело в одно и то же время. Некоторые из них ходили вверх и вниз, и снова вверх, просто играя на гигантском пианино. Эта лестница невероятный пример использования игры для мотивации людей. И это именно тот тип мышления, который лежит в основе геймификации, где игра используется для мотивации. Единственная разница лишь в том, что геймификация в большей степени используется в видеоиграх, потому что видеоигры невероятно увлекательны.

«Еще одним примером служит платформа Форсквэр (Foursquare). Примерно в то же время, когда термин геймификация начал набирать обороты, местный сервис обмена сообщениями тоже взлетел. Первоначально реализованная платформа в 2009 году Форсквэр, к 2011 году насчитывала около 7 миллионов пользователей» [22]. Суть заключалась в том, что приложение Форсквэр позволяло регистрироваться пользователям в различных местах, таких как рестораны, музеи, аэропорты, магазины и многие другие локации. А уже после пользователи могли делиться своими локациями с друзьями, которые могли легко их найти. Свою популярность Форсквэр получила путем создания игровых элементов, которые были добавлены в приложение, чтобы побудить людей использовать его. За отметку локации в любом месте пользователи получали баллы, за локацию новых мест – дополнительные очки и бонусы. Затем пользователи могли сравнить свои очки в таблице с другими лидерами-пользователями приложения. За частую отметку больше других, пользователей становился королем данной локации. Это было похоже на игру. Всем пользователям, которые использовали приложение Форсквэр, было интересно и весело. Форсквэр стал популярным примером геймификации. Элементы использования Форсквэр стали появляться во многих других приложениях, на веб-сайтах и даже в работе и культуре управления некоторых

организаций. И это, возможно, способствовало тому, что эти игровые элементы стали популярным способом добавления геймификации.

Однако можно утверждать, что геймификация зародилась еще в 1960-е годы, когда этого термина еще даже не существовало. Если вспомнить главную героиню сказки-повести Памелы Трэверс – Мэри Поппинс, то можно сделать вывод, что она довольно хорошо подводит итог геймификации: «В каждой работе, которую необходимо выполнить – есть элемент веселья. Найдите это забавным, получайте удовольствие, ведь работа – это игра» [13]. Наглядно видно, что она замышляла. Она знала, что можно сделать забавным многие вещи, просто превратив их в игру.

Опишем более подробно понятие SJT (Social judgment theory). «Теория социального суждения (SJT) – это теория самоубеждения, предложенная Кэролин Шериф, Музафером Шерифом и Карлом Ховландом» [16]. «Шериф и Шериф определяют ее как восприятие и оценку идеи путем сравнения ее с текущими установками. Согласно этой теории, индивид взвешивает каждую новую идею, сравнивая ее с нынешней точкой зрения индивида, чтобы определить, где она должна быть размещена на шкале отношения в сознании индивида. SJT – это подсознательная сортировка идей, которая происходит в момент восприятия» [17]. Предполагается, что SJT определяет поведенческие тенденции, оценивая, как человек будет вести себя в той или иной ситуации. «Остром, Борн, Серли и Молен, 2010» подтвердили, что открытая теория самоубеждения с использованием веб-камеры вместо статичного видеомонитора для фиксации ответов участников прогнозирует успешное трудоустройство [18]. Кроме того, ученый Брэдли К. Эдвардс пришел к выводу, что SJT могут задействовать различные конструкты – от решения проблем и принятия решений до межличностных навыков, и они способны измерять несколько конструктов одновременно. Кроме того, недавние исследования (Крумма, 2016; Ливенса и Мотовидло, 2016) показали, что с помощью SJT можно оценивать более общие знания о предметной области в зависимости от содержания

разработанных ситуаций [20]. Чтобы достигнуть поставленных целей, они разработали индивидуальный геймифицированный метод оценки, который помог составить карту профессиональных навыков потенциальных сотрудников. Для проведения репликации геймифицированного SJT было произведено исследование, в котором опрошено около 410 сотрудников. Результаты оказались таковыми: 42% бакалавриат, 41% магистратура, что использовано в качестве выборки для конструктивной валидности и подтверждающего факторного анализа. В соответствии с формальной процедурой Хейнса, Ричарда и Кубани (1995) для каждого конкретного сценария были разработаны четыре варианта ответа, которые позволяют выяснить, как поведет себя участник тестирования в каждой конкретной реальной ситуации (в форме "скорее всего, повел бы" и "скорее всего, не повел бы")[19]. Результаты были настолько точными и конкретными, что для каждого сотрудника был разработан индивидуальный план повышения навыков в тех местах, где они западали, а также разработана наиболее эффективная система вовлечения сотрудников в работу.

Другая методика играет также инновационную роль в сфере геймификации. В период пандемии Covid-19 было разработано множество методик геймификации в процессе деловой оценки персонала. Наиболее популярной имеет место быть методика, с помощью которой сотрудник в режиме виртуального времени проходит кейс-игру. Каждому сотруднику предстояло создание аватара, то есть самого себя – персонажа в кейс-игре. Аватару в режиме виртуального мира были предложены различные ситуационные задачи, которые определяли его поведенческие качества, быстроту и эффективность решений, а также навыки и личностные качества. Эта методика уникальна тем, что затрачивает, куда меньшее количество времени на весь процесс, имеет привлекательный, увлекательный и простой характер, тем не менее, наравне с другими методиками, является эффективным решением и применяется в крупных серьезных организациях. Каждый шаг и цепочка событий приводила сотрудника к определенному

результату. Все действия и предложенные варианты решения проблемы сотрудника отслеживались в режиме реального времени, сохраняются и синхронизируются в архивах системы. Это позволяет организаторам вовремя оценить поведенческие психологические и личностные качества сотрудников, определить навыки и выявить узкие места, над которыми необходимо работать.

Все примеры использования геймификации тесно связаны и используются в процессе проведения деловой оценки персонала. Поскольку, для того чтобы достичь необходимого качественного результата, необходимо завлечь сотрудников с помощью мотивации, с чем могут отлично справиться инструменты геймификации, которые основаны на приме использования ситуационных задач с применением игровых элементов.

Рассмотрим инструменты геймификации, изображенные на рисунке 5.

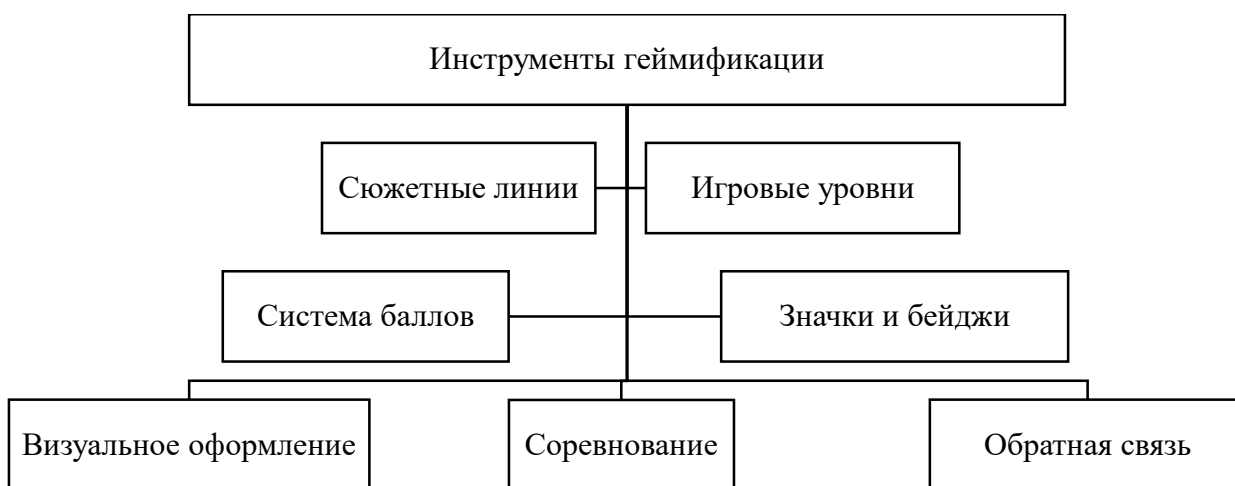


Рисунок 5– Инструменты геймификации

Каждый инструмент играет важную роль и тесно связан с остальными. Все инструменты взаимосвязаны друг с другом и не могут работать правильно при отсутствии хотя бы одного инструмента. Чтобы грамотно использовать все инструменты и прийти к благоприятному результату,

необходимо не торопиться, а быть четким в своих действиях – заранее продумать план работы, установить правила игры, а также заинтересовать сотрудников и не растеряться на пути процесса.

Следует сделать вывод о важности и полезности данных инструментов. Поскольку именно эти инструменты используют в организациях при проведении деловой оценки персонала на основе инструментов геймификации с целью оценить способности и профессиональные качества сотрудников организации.

Разумеется, чтобы предложенные инструменты геймификации в процессе проведения деловой оценки персонала могли регулярно использоваться в организациях и приносить эффективный и качественный результат, необходимо придерживаться некоторых принципов её использования, изложенных на рисунке 6.

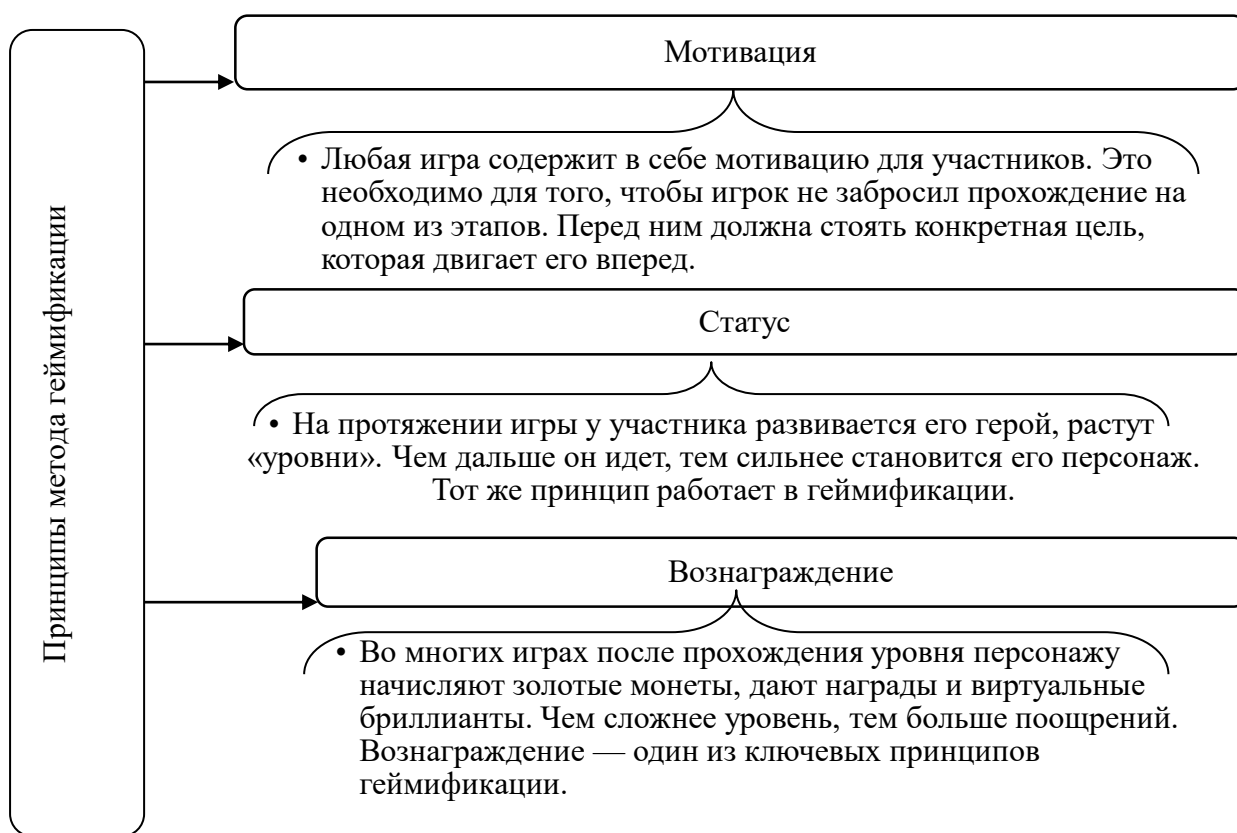


Рисунок 6 – Принципы метода геймификации

Таким образом, можно сделать вывод о том, что геймификация является современным технологичным способом проведения деловой оценки персонала. Геймификация на многих уровнях, а в частности, на инновационном уровне дает возможность эффективно оценить работу руководителей, специалистов, служащих и рабочих, с целью выявления проблематичных мест и разработки методик для их устранения и решения.

Данные инструменты и элементы методик также необходимы для того, чтобы разработать мероприятия и методы решения проблем в ООО НВФ «СМС».

2 Анализ проведения деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО НВФ «СМС»

«ООО НВФ «СМС» основано в 1991 году и состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства: с 01.08.2016 как среднее предприятие. Вид деятельности ООО НВФ «СМС» по ОКВЭД 26.51.7 – Производство приборов и аппаратуры для автоматического регулирования или управления» [11]. Также присуще дополнительные виды деятельности по ОКВЭД, изображенные на рисунке 7.

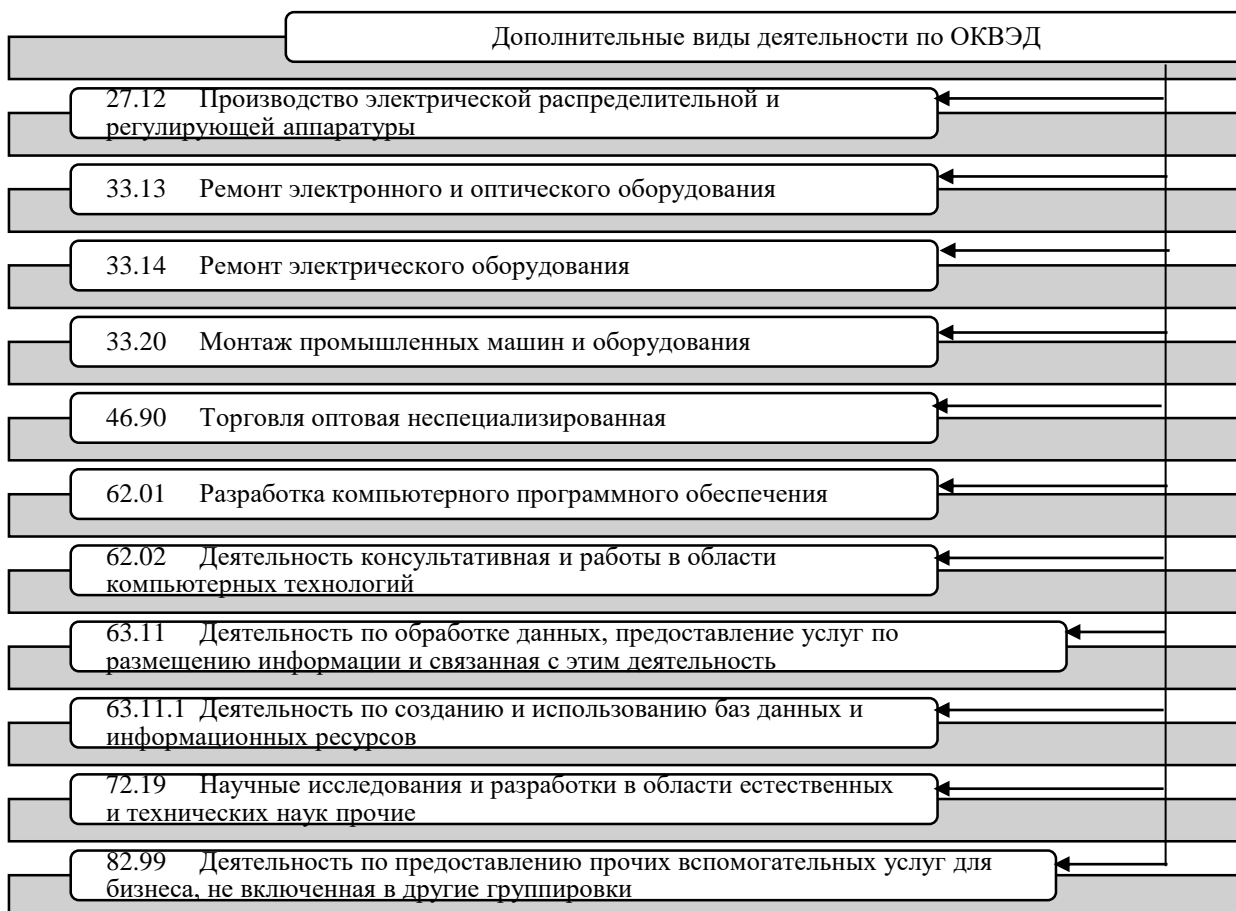


Рисунок 7 – Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД

ООО НВФ «СМС» расшифровывается как Общество с Ограниченной Ответственностью Научно-Внедренческая Фирма "Сенсоры, Модули, Системы". Системная интеграция в промышленности (разработка АСУ ТП) и дистрибьюция техники автоматизации Siemens во всех регионах России.

Основные клиенты компании – крупнейшие промышленные предприятия России, представленные на рисунке 8.

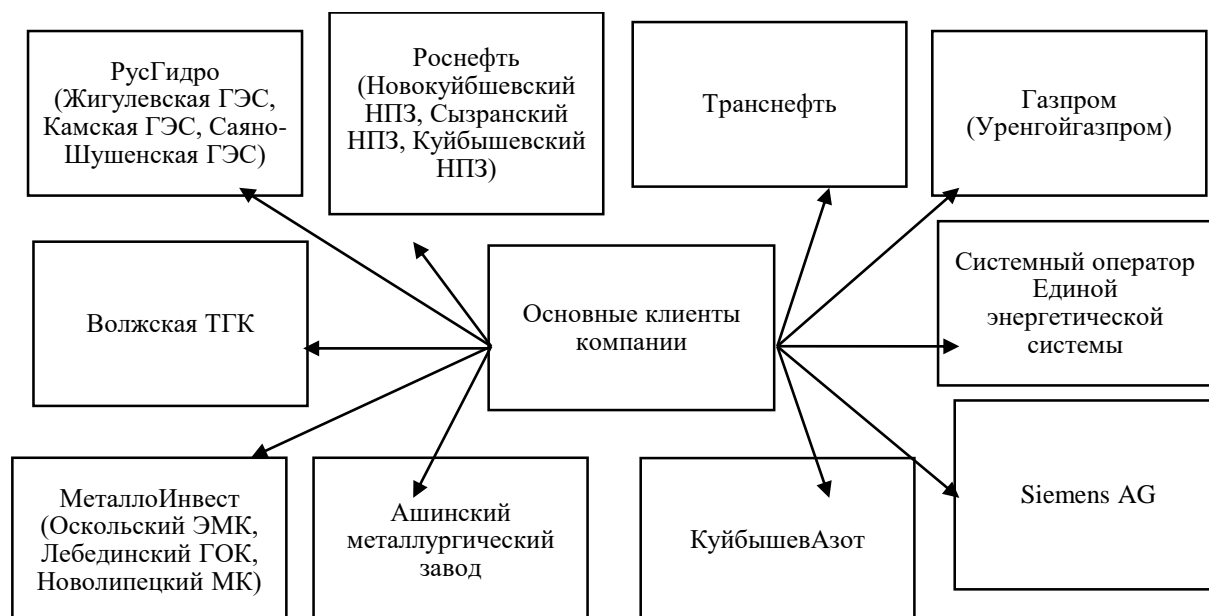


Рисунок 8 –Основные клиенты компании

Юридический адрес: 443035, г. Самара, ул. Минская, 25, секция 3.
Фактический, почтовый адрес: 443020, г. Самара, ул. Галактионовская, 7.

ООО НВФ «СМС» специализируется на разработке, внедрении и поддержке собственного программного обеспечения. Их разработки включают:

- системы управления ремонтами (Заявки/АСУРЭО),
- информационную систему производства ИнфоКонт,
- решения для автоматизации технологических и бизнес процессов в энергетике (ИАС, Оперативный журнал, Анализ РЗА, Мониторинг, Готовность и др.).

«На энергетических предприятиях России ООО НВФ «СМС» широко известны – все ремонты энергетического оборудования, формирующего единую энергосистему России, согласуются с помощью их программного обеспечения.

Разработанный программный комплекс Заявки/АСУРЭО установлен во всех филиалах Системного оператора ЕЭС России и на большинстве генерирующих и сетевых предприятий России.

Отдельное направление работы – создание MES систем. ООО НВФ «СМС» входит в Российскую рабочую группу MESA International. На базе их продукта Инфоконт строятся информационные системы производства. Эти системы внедрены на многих предприятиях России от Калининграда до Владивостока, и каждый день ими пользуются тысячи человек» [9]. Сейчас в ООО НВФ «СМС» работают около 200 сотрудников.

Организационная структура управления ООО НВФ «СМС» является линейно-функциональной и представлена на рисунке 9.

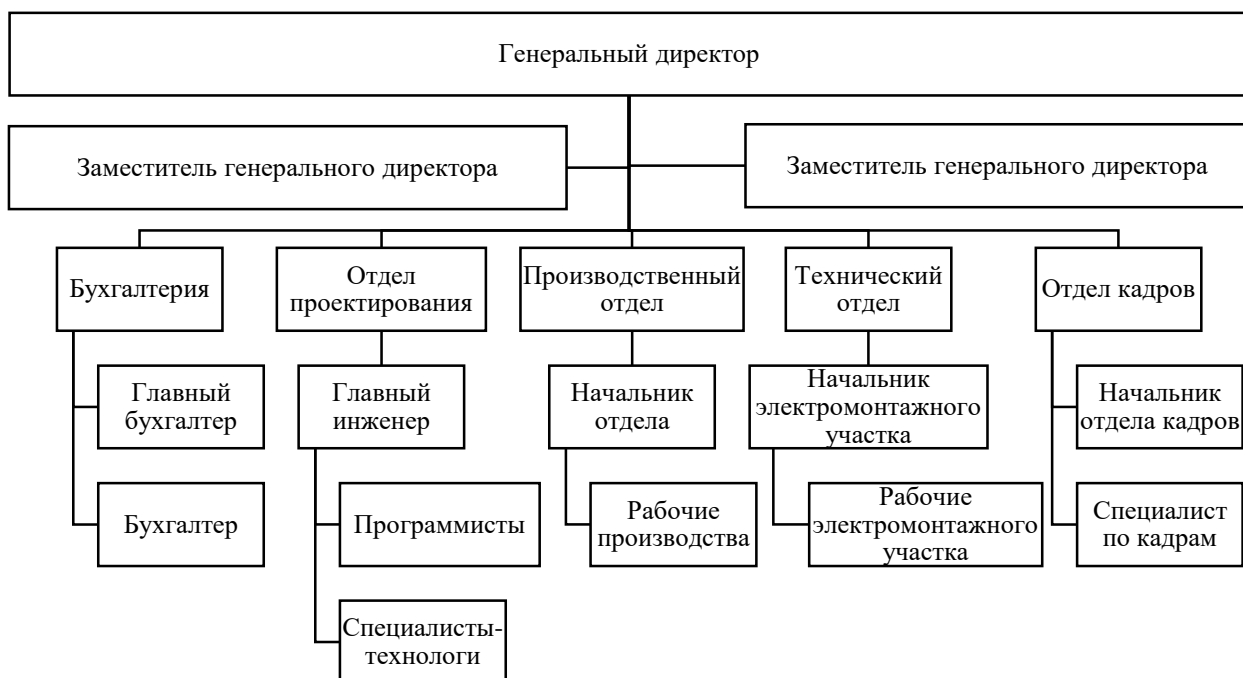


Рисунок 9 – Организационная структура управления ООО НВФ «СМС»

«Линейно-функциональная – это структура управления, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации между производственными управленческими элементами системы. Линейные звенья в этой системе управления призваны командовать, а функциональные звенья – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, планов» [7].

Из рисунка 9 видно, что отдел кадров включает в себя директора по персоналу и специалиста по кадрам.

Преимущества данной структуры представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Преимущества линейно-функциональной структуры управления

Как и у любой другой структуры, у линейно-функциональной структуры имеется ряд недостатков, они изображены на рисунке 11.

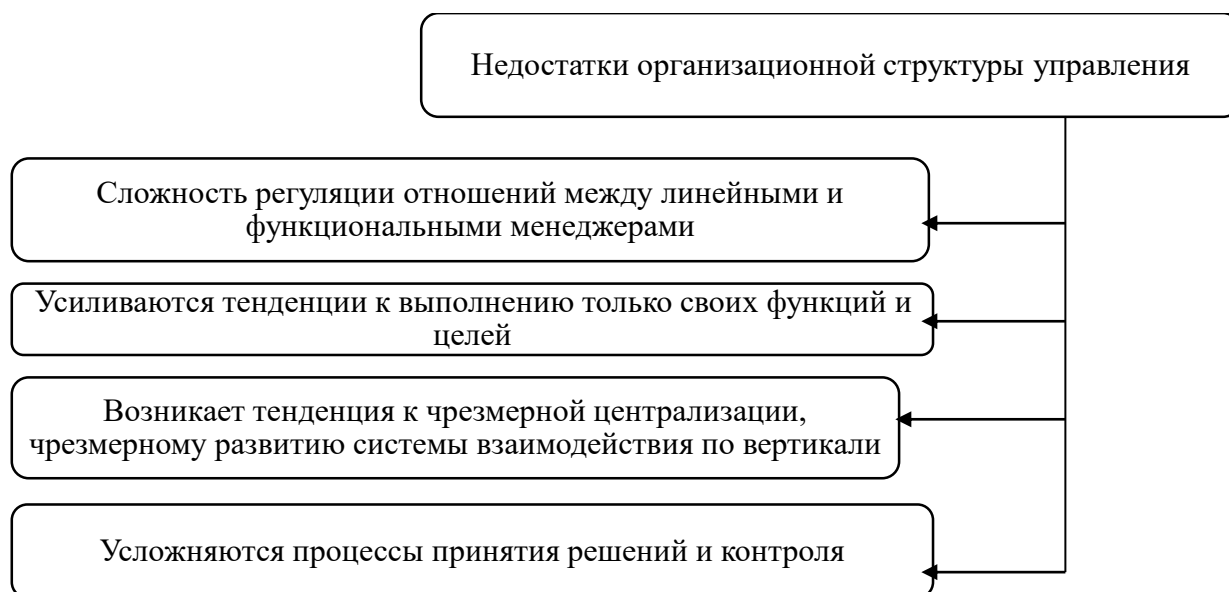


Рисунок 11 – Недостатки линейно-функциональной структуры управления

Далее рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности в ООО НВФ «СМС», представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности в ООО НВФ «СМС» за 2019-2021гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	931477	1583380	957342	651903	69,99	-626038	-39,54
Себестоимость продаж, тыс.руб.	571292	1117720	586190	546428	95,65	-531530	-47,55
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	360185	465660	371152	105475	29,28	-94508	-20,29
Управленческие расходы, тыс.руб.	333403	411893	349956	78490	23,54	-61937	-15,04

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Коммерческие расходы, тыс.руб.	1200	3735	844	2535	211,25	-2891	-77,40
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	26782	50032	20352	23250	86,81	-29680	-59,32
Чистая прибыль, тыс.руб.	10079	7710	7500	-2369	-23,50	-210	-2,72
Основные средства, тыс.руб.	74784	70378	81049	-4406	-5,89	10671	15,16
Оборотные активы, тыс. руб.	793703	618184	789520	-175519	-22,11	171336	27,72
Численность ППП, чел	220	219	207	-1	-0,45	-12	-5,48
Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	98983	95670	99800	-3313	-3,35	4130	4,32
Производительность труда работающего, тыс.руб./чел.	4233,99	7230,05	4624,84	2996,06	70,76	-2605,21	-36,03
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб.	449,92	436,85	482,13	-13,07	-2,91	45,28	10,36
Фондоотдача	12,46	22,49	11,81	10,04	80,63	-10,69	-47,49
Оборачиваемость активов, раз	1,17	2,56	1,21	1,39	118,25	-1,35	-52,66
Рентабельность продаж, %	0,029	0,032	0,02	0,0028	9,89	-0,01	-32,72
Рентабельность производства, %	0,029	0,033	0,02	0,003	10,37	-0,01	-33,43
Затраты на рубль выручки	97	97	98	0	0	1	1

На основе таблицы 1 проведем анализ организационно-экономических показателей ООО НВФ «СМС».

Представим графическую интерпретацию анализа основных организационно-экономических показателей деятельности в ООО НВФ «СМС» на рисунках 12, 13, 14, 15.

На рисунке 12 указана динамика показателей «выручка от продажи», «себестоимость продаж» и «валовая прибыль» ООО НВФ «СМС» за 2019-2021 гг.

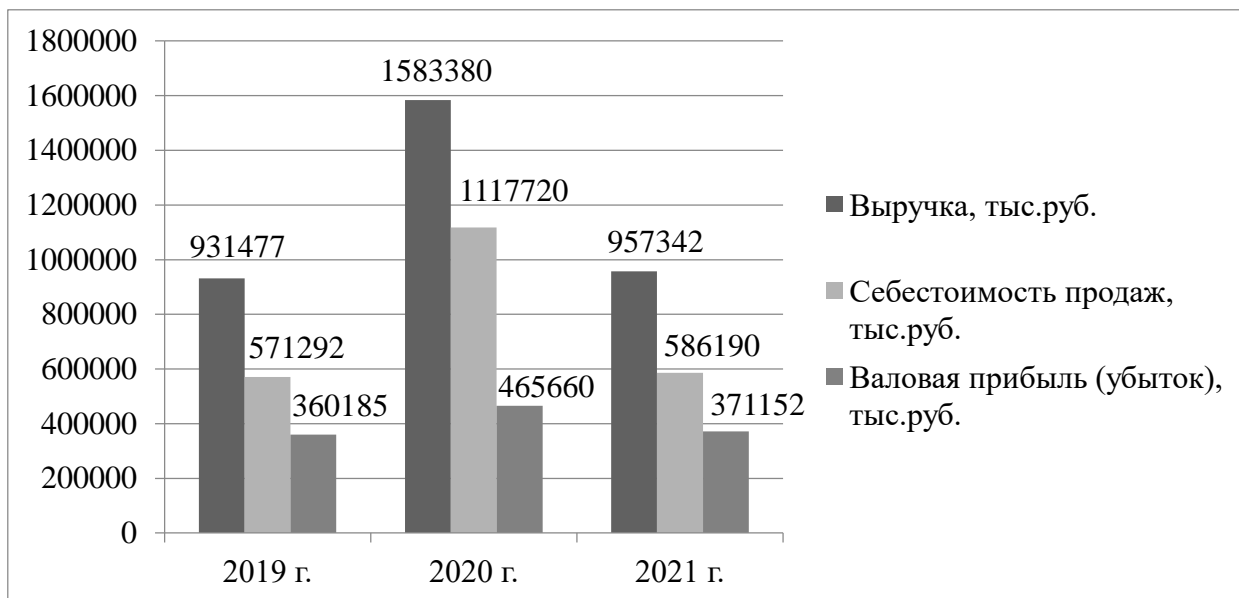


Рисунок 12 – Динамика показателей «выручка от продажи», «себестоимость продаж» и «валовая прибыль» ООО НВФ «СМС» за 2019-2021 гг. (в рублях)

Из рисунка видно, что в период с 2019 по 2021 год, такие показатели как выручка, себестоимость продаж и валовая прибыль (убыток) заметно повысились к 2020 году по сравнению с 2019 годом и резко упали в 2021 году. Так, выручка 2019 году составила 931477 тыс. рублей, в 2020 году 1583380 тыс. рублей и 957342 тыс. рублей в 2021 году. Себестоимость продаж также выросла в 2020 году и составила 1117720 тыс. рублей. В 2019 году себестоимость продаж составила 571292 тыс. рублей, а в 2021 году 586190 тыс. рублей. Валовая прибыль в 2019 году составила 360185 тыс. рублей, в 2020 году повысилась и составила 465660 тыс. рублей, а в 2021 году снова упала до 371152 тыс. рублей.

На рисунке 13 представлена динамика показателей «прибыль (убыток)» и «чистая прибыль» ООО НВФ «СМС» за 2019-2021 гг.

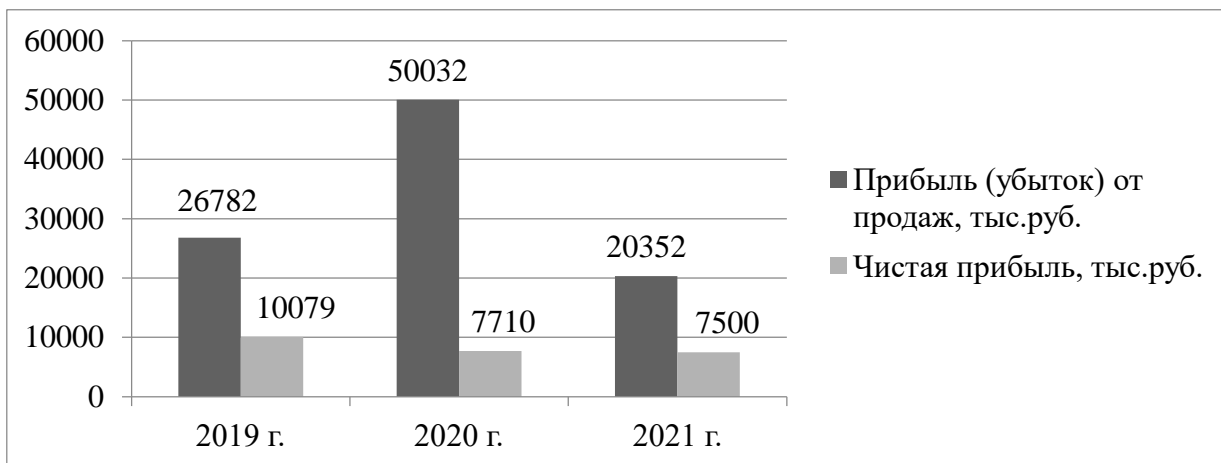


Рисунок 13– Динамика показателей «прибыль (убыток)» и «чистая прибыль» ООО НВФ «СМС» за 2019-2021гг. (в рублях)

Такой показатель как прибыль от продаж в 2019 году составил 26782 тыс. рублей, в 2020 году повысился до 50032 тыс. рублей, а в 2021 упал и составил 20352 тыс. рублей. Тоже произошло с чистой прибылью. Так, в 2019 году она составила 10079 тыс. рублей, в 2020 году 7710 тыс. рублей, а в 2021 году 7500 тыс. рублей.

На рисунке 14 представлена графическая интерпретация производительности труда, работающего в ООО НВФ «СМС» за 2019-2021гг.

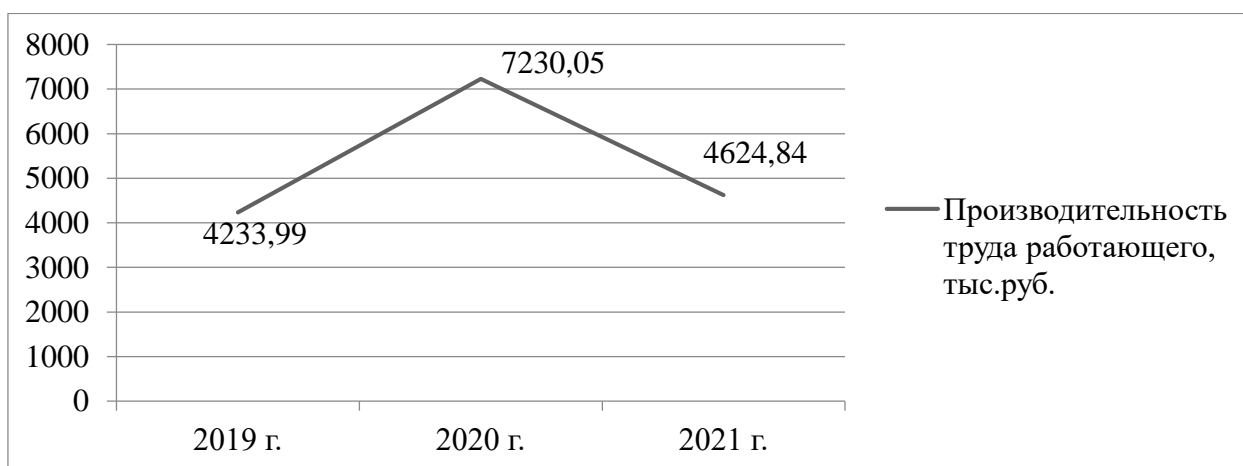


Рисунок 14–Производительность труда, работающего в ООО НВФ «СМС» за 2019-2021гг. (в рублях)

Производительность труда рабочего в 2019 году составила 4233,99тыс. рублей, в 2020 году повысилась до 7230,05 тыс. рублей, а 2021 году упала и составила 4624,84 тыс. рублей.

На рисунке 15 представлены затраты на рубль выручки в ООО НВФ «СМС» за 2019-2021гг.

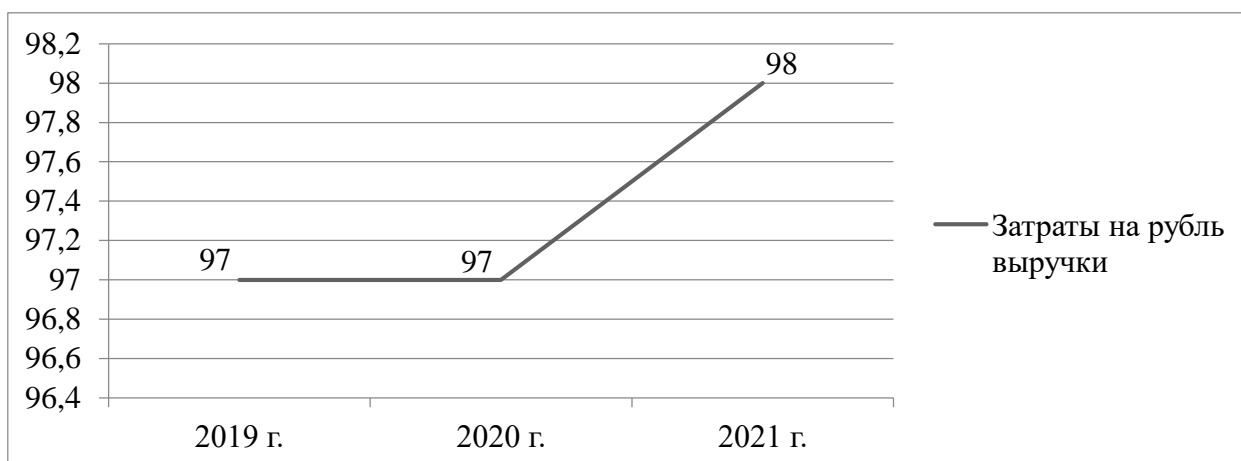


Рисунок 15 – Затраты на 1 руб. реализованной продукции в ООО НВФ «СМС» за 2019-2021гг. (в рублях)

На рисунке видно, что в 2019 году затраты на рубль выручки составили 97 тыс. рублей. Также, в 2020 году затраты на рубль выручки составили 97 тыс. рублей. В 2021 году показатели увеличились и составили 98тыс. рублей.

Таким образом, проведя анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО НВФ «СМС» можно сделать вывод, что в 2021 году заметно снижение показателей, что свидетельствует о низкой эффективности данной организации.

2.2 Анализ и выявление проблем в деловой оценке персонала ООО НВФ «СМС»

В ООО НВФ «СМС» отдел кадров играет одну из важнейших ролей существования организации и включает в себя начальника по отделу кадров и специалиста по кадрам. Именно отдел кадров нанимает сотрудников в компанию, отбирает кандидатов на вакантные должности, а главное – проводит деловую оценку всего персонала. Человеческие ресурсы имеют решающее значение для организации, поэтому этап проведения деловой оценки персонала крайне важен.

У отдела кадров есть ряд целей, задач и функций. Например, начальник отдела кадров отвечает за такие функции как планирование, управление подбором и наймом, управление мотивацией и адаптацией. Специалист по кадрам отвечает за управление эффективностью организации, управление социальным развитием, а также управление компенсациями и вознаграждениями.

Рассмотрим основные функции отдела кадров, изображенные на рисунке 16.

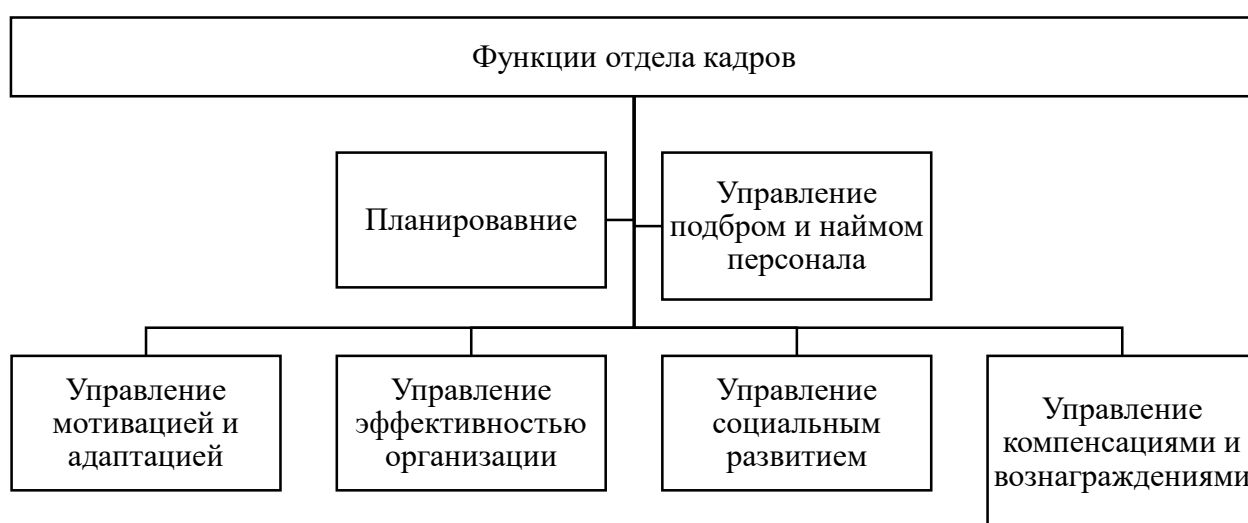


Рисунок 16 – Основные функции отдела кадров

Представим краткую характеристику обозначенных функций.

Планирование. Определить какую работу необходимо выполнить и как разбить эту работу на эффективные рабочие места.

Управление подбором и наймом персонала. Необходимо рекламировать эти вакансии, найти кандидатов на работу, провести с ними интервью/ собеседование, выяснить, у кого и какие есть профессиональные навыки и способности, и кто больше подойдет на вакантную должность и впишется в организацию.

Управление мотивацией и адаптацией. Как только сотрудники будут приняты на работу, в рамках программы ориентации, необходимо ввести их в курс дела и представить их команде. А также поставить задачи и убедиться, что принятые сотрудники понимают план работы этих задач и механизм выполнения их надлежащим образом в соответствии с ценностями организации.

Управление эффективностью организации. Когда люди становятся частью команды – их работой нужно управлять. Поэтому отделу кадров необходимо оценить, какой вклад вносят сотрудники в свою работу.

Управление социальным развитием. Ключевая задача отдела кадров – сотрудников необходимо обучать. Это могут быть самые различные методы: формальное и неформальное обучение.

Компенсация и вознаграждение. Сотрудникам также необходимо выплачивать вознаграждение с помощью льгот. Поэтому некоторые из них могут показаться функциональными с точки зрения обеспечения заработной платы. Нужно думать о том, что деньги служат стимулом к работе, но и не ограничивать свое мышление только денежными вознаграждениями. Следует соблюдать баланс.

Также можно выделить дополнительные функции, характерные для отдела кадров.

Обеспечение условий труда. Отделу кадров необходимо смотреть за тем, чтобы у сотрудников были все необходимые инструменты для

выполнения задач, а также быть уверенными в методах обеспечения безопасности. Отвечать за здоровую и комфортную атмосферу рабочего пространства, которая включает в себя стресс, а также возможные физические угрозы безопасности и здоровью.

Правовое обеспечение системы управления персоналом. Соблюдение юридических аспектов управления персоналом, в частности, таких как свобода организации от дискриминации.

Управление трудовыми отношениями в коллективе. Бывают ситуации, когда сотрудников необходимо объединить в профсоюзы, поскольку требуется командная работа.

Развитие организационной структуры управления. Информационная система по кадрам, которая использует данные и показатели управления организацией. Отвечать за структурирование рабочих мест и какова природа задач внутри организации.

Цикл всех изложенных процессов продолжается до тех пор, пока сотрудники управляемы, достаточно компетентны, мотивированы и вовлечены в работу, за что также отвечает процесс деловой оценки персонала. Именно с помощью деловой оценки персонала отдел кадров способен выявить узкие места и верно оценить работу каждого сотрудника.

Однако если метод оценивания деловой оценки персонала приносит недостаточно результата и периодически дает сбой в целостной системе организации, следует пересмотреть методику оценивания.

Первое, что следует отметить, рассмотрев документацию ООО НВФ «СМС», можно обнаружить отсутствие основного положения, регламентирующего проведение деловой оценки персонала, что свидетельствует о просчетах кадровой политики. Это значит, что у руководства нет строгих правил в процессе проведения деловой оценки персонала.

Деловая оценка персонала в ООО НВФ «СМС» проводится раз в год с использованием оценочных листов. Оценочные листы адресуют

руководителям каждого отдела для заполнения основных сведений об их сотрудниках. Далее, оценочные листы возвращаются в отдел кадров, дополняются сведениями о руководителях отделов, проверяются и анализируются специалистом по кадрам, после чего начальник отдела кадров подводит итоги.

Рассмотрим существующий алгоритм проведения деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС» на рисунке 17:

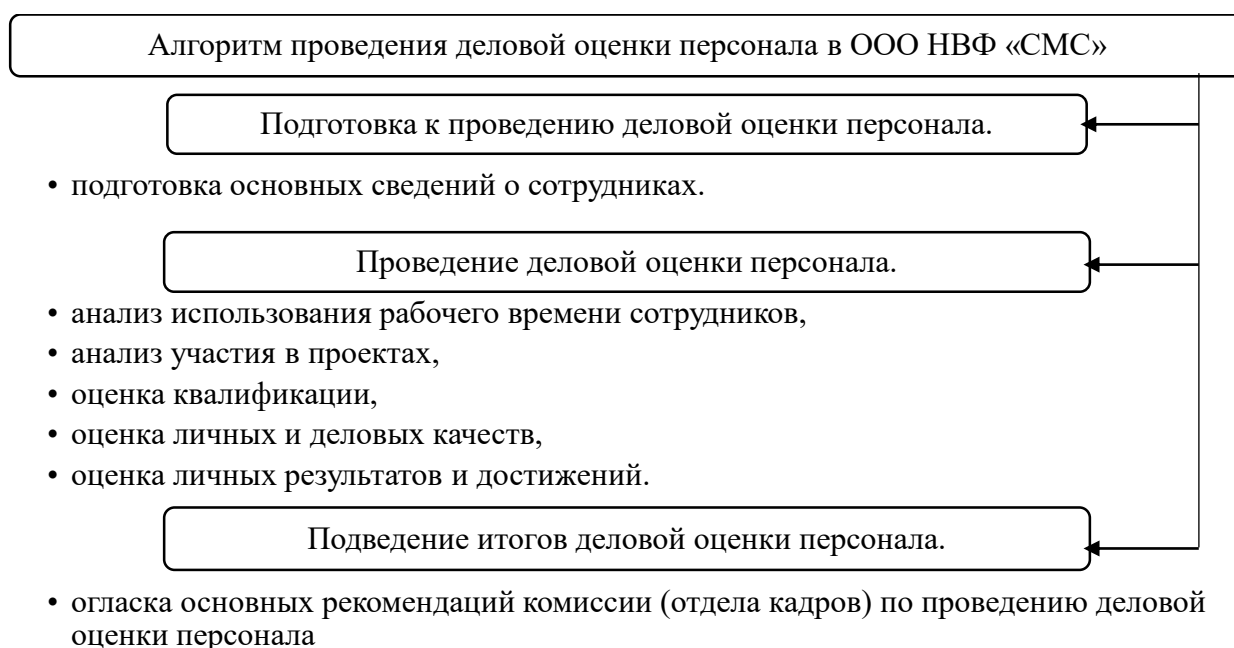


Рисунок 17 – Алгоритм проведения деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС»

Примеры проведения деловой оценки программиста отдела Проектирования, а также рабочего электромонтажного участка Технического отдела за 2021 год представлены в приложении Б.

Чтобы разобраться наиболее детально, следует проанализировать результаты проведения деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС» за 2019-2021гг. В таблице 2 представим анализ проведения деловой оценки на примере сотрудников отдела проектирования, производственного и технического отдела.

Таблица 2 – Результаты проведения деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС» за 2019-2021гг.

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год
Общее количество сотрудников, которые прошли деловую оценку, чел	35	30	28
Количество сотрудников, подтвердивших свою квалификацию, чел	33	28	25
Оценку о несоответствии занимаемой должности получило, чел	2	2	3
Число сотрудников, которые получили повышение в должности по результатам деловой оценки, чел	1	0	0
Количество сотрудников, которых занесли в кадровый резерв, чел	1	0	0

Анализ таблицы 2 показывает, что количество сотрудников, проходивших деловую оценку, снижалось в период с 2019 год по 2021 год.

На рисунке 18 представлено количество сотрудников, подтвердивших свою квалификацию и сотрудников, которые получили повышение в должности по результатам деловой оценки за 2019-2021г.г.

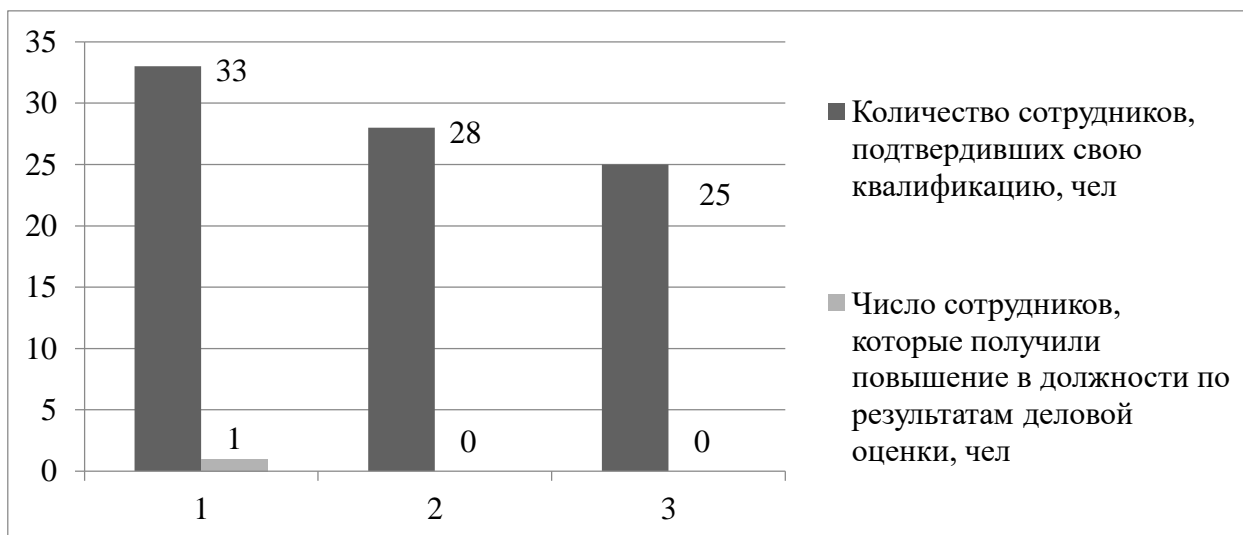


Рисунок 18 – Количество сотрудников, подтвердивших свою квалификацию и сотрудников, которые получили повышение в должности

Анализ таблицы 2 и рисунка 18 показал, что в период с 2019 года по 2021 год только один сотрудник получил повышение в должности в 2019 году.

Таким образом, руководство в ООО НВФ «СМС» не делает акцент на повышение сотрудников по карьерной лестнице по результатам деловой оценки персонала.

Для того чтобы выявить удовлетворенность персонала деловой оценкой, существующей в организации, проведем анализ причин текучести персонала за 2019-2021 годы.

Динамика текучести кадров в ООО НВФ «СМС» за 2019-2021 годы представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика текучести кадров ООО НВФ «СМС» за 2019-2021 годы.

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонения+/- 2020г./2019г.	Отклонения+/- 2021г./2020г.
Среднесписочная численность работников, чел.	220	219	207	-1	-8
Число принятых работников, чел	35	30	32	-5	2
Число уволенных работников, чел.	41	44	45	3	2
Число уволенных по собственному желанию, чел	29	27	36	-2	9
Число уволенных по инициативе руководства, чел	12	17	9	5	-8
Коэффициент текучести, %	18,66%	20,09%	21,74%	-0,41%	1,65%

Коэффициент текучести рассчитывается по следующей формуле (1):

$$K_{т2019} = \left(\frac{Ч_{ув}}{Ч_{сн}} \right) \times 100\% \quad (1)$$

где $K_{т2019}$ – Коэффициент текучести за 2019 год

$Ч_{ув}$ – количество уволенных работников

$Ч_{с. п.}$ – среднесписочная численность работников

Так, коэффициент текучести за 2019 год составил 18,66%.

$$K_{T2019} = \left(\frac{41 \text{чел}}{220 \text{чел}} \right) \times 100\% = 18,66\%$$

Коэффициент текучести за 2020-2021гг. рассчитывается аналогичным способом.

Веснин В.Р. утверждает, что «Текучесть связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Обычно она характерна для молодых сотрудников и после трех лет работы существенно снижается. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5%» [1].

Из таблицы 3 следует, что самый высокий коэффициент текучести за 2019-2021 годы составляет 21,74%, что свидетельствует о просчетах кадровой политики. Число уволенных работников по собственному желанию превышает число работников, уволенных по инициативе руководства. Это свидетельствует о том, что сотрудники не удовлетворены некоторыми аспектами своего рабочего процесса. Чтобы наиболее подробно разобраться, какие конкретно аспекты рабочего процесса не удовлетворяют сотрудников, был проведен опрос рабочих электромонтажного участка Технического отдела, рабочих производства Производственного отдела и сотрудников отдела Проектирования ООО НВФ «СМС». Опрос был проведен в виде анкеты. Участниками анкетирования стали 62 сотрудника указанных отделов. Пример анкеты представлен в Приложении Б.

Пример результатов анкетирования программиста отдела Проектирования, а также рабочего электромонтажного участка Технического отдела представлены в Приложении Б.

Результаты опроса рабочих ООО НВФ «СМС» изложены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты опроса рабочих ООО НВФ «СМС»

	Вопрос	Средний балл
1	Как Вам кажется, насколько качественно проводится деловая оценка персонала?	3,1
2	По Вашему мнению, насколько эффективна обратная связь руководства в последствие подведения итогов деловой оценки?	3
3	Насколько Вы удовлетворены процессом деловой оценки персонала?	2,8
4	Насколько Вы заинтересованы в прохождении деловой оценки?	2,8
5	Достаточно ли Вы мотивированы, чтобы проходить деловую оценку?	3,2
6	Испытываете ли Вы стресс при прохождении деловой оценки?	4
7	За последние 3 года рабочего процесса получали ли Вы повышение в должности?	2,3
8	Сотрудники, которые полностью соответствуют занимаемой ими должностью и качественно выполняют свою работу, имеют реальные шансы на продвижение по карьерной лестнице?	2,3
9	Согласны ли Вы с результатами проведения деловой оценки?	3,9
10	Насколько справедливым по отношению к сотрудникам Вы считаете отношение руководства в процессе деловой оценки?	3,3

Исходя из таблицы видно, что сотрудники считают низкоэффективной работу руководства в процессе проведения деловой оценки. Это значит, что руководство не уделяет должного внимания процедуре проведения и результатам деловой оценки персонала. Например, руководство не предусматривает продвижение по карьерной лестнице сотрудников, которые успешно прошли деловую оценку и подтвердили квалификацию, профессиональные компетенции и навыки. Так, средний балл данного показателя составил 2,3. Кроме того, отмечается низкий уровень удовлетворенности сотрудников обратной связью с руководством после подведения итогов деловой оценки. Средний балл данного показателя составил 3.

Также, исходя из данных таблицы 4, следует отметить неудовлетворенность и незаинтересованность сотрудников процессом проведения деловой оценки. Средний балл данных показателей составил 2,8. Сотрудникам не хватает мотивации для прохождения деловой оценки. Так средний балл показателя, который отвечает за мотивацию, составил 3,2.

Таким образом, можно выделить основные причины неудовлетворенности сотрудников организации процессом проведения деловой оценки:

- отсутствие обратной связи с руководством,
- отсутствие шансов у сотрудников на продвижение по карьерной лестнице,
- незаинтересованность сотрудников в процессе проведения деловой оценки.

Исходя из анализа данных, представленных в таблицах 3,4 и рисунке 17, можно сделать вывод о том, что метод проведения деловой оценки персонала является низкоэффективным для данной организации.

Проанализировав основные проблемы, следует предложить пути их устранения посредством разработки следующих мероприятий:

- разработать и внедрить Положение о проведении деловой оценки персонала, которое позволит устранить проблему отсутствия обратной связи руководства, а также проблему отсутствия шансов у сотрудников на продвижение по карьерной лестнице;
- разработать ситуационные кейсы с использованием инструментов геймификации, которые дают возможность устранить незаинтересованность сотрудников в процессе проведения деловой оценки.

Поэтому целью следующего раздела будет разработка рекомендуемых мероприятий для проведения деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС», путём внедрения инструментов геймификации.

3 Мероприятия по проведению деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС»

3.1 Разработка мероприятий по проведению деловой оценки персонала на основе инструментов геймификации

В предыдущем разделе был проведен анализ деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС», выявлены основные проблемы и области для дальнейшего внедрения мероприятий по проведению деловой оценки персонала с применением инструментов геймификации.

Представим в таблице 4 основные проблемы, их обоснование и мероприятия по устранению.

Таблица 4 – Проблемы, выявленные в процессе проведения деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС»

Проблема	Обоснование проблемы	Мероприятие по устранению проблемы
Отсутствие обратной связи руководства	Отмечается низкий уровень удовлетворенности сотрудников обратной связью с руководством после подведения итогов деловой оценки (таблицы 2, 4), поскольку руководство не уделяет должного внимания процедуре проведения и результатам деловой оценки персонала, а также не предусматривает продвижение по карьерной лестнице сотрудников, которые успешно прошли деловую оценку и подтвердили квалификацию, профессиональные компетенции и навыки (рисунок 18)	Разработка и внедрение официально регламентированного документа – Положение о проведении деловой оценки персонала, которое позволит устранить проблему отсутствия обратной связи руководства, а также проблему отсутствия шансов у сотрудников на продвижение по карьерной лестнице
Отсутствие шансов у сотрудников на продвижение по карьерной лестнице		
Незаинтересованность сотрудников в процессе проведения деловой оценки	Неудовлетворенность и незаинтересованность сотрудников процессом проведения деловой оценки. Сотрудникам не хватает мотивации для прохождения деловой оценки (таблица 4)	Разработка ситуационных кейс-задач с использованием инструментов геймификации

Мероприятие 1. Положение о проведении деловой оценки персонала.

Чтобы достигнуть необходимого результата и совершенствовать процесс проведения деловой оценки персонала, первое, что следует сделать – это разработать и внедрить положение о проведении деловой оценки персонала.

Положение о проведении деловой оценки персонала – это документ, содержащий в себе основные цели, задачи и пути проведения процесса деловой оценки персонала. Данное положение необходимо для того, чтобы процесс проведения деловой оценки персонала нес в себе официально документированный характер. Также, преимущество данного мероприятия заключается в том, что данное положение способствует дисциплинированности руководства.

Далее, рассмотрим структуру разработки положения о проведении деловой оценки персонала.

«Общий раздел включает в себя:

- цель проведения деловой оценки персонала,
- периодичность ее проведения,
- основания для проведения,
- состав сотрудников.

Подготовка к проведению деловой оценки персонала включает в себя:

- порядок составления графика деловой оценки персонала,
- подготовка кадровых документов,
- порядок ознакомления сотрудников с материалами.

Следующим этапом является проведение деловой оценки персонала.

Оно включает в себя:

- этапы проведения деловой оценки проверки,
- механизм оценки результатов,
- оформление решения комиссии.

Также, последствия проведения деловой оценки персонала являются заключительным этапом и включают в себя:

- возможные варианты решений руководства по результатам аттестации– это увольнение, премирование, повышение в должности;
- сроки принятия решения по результатам проведения деловой оценки персонала;
- порядок рассмотрения трудовых споров, связанных с проведением деловой оценки персонала» [10].

Положение о проведении деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС» представлено в приложении В.

Мероприятие 2. Ситуационные кейс-задачи с использованием инструментов геймификации.

Данное мероприятие предусматривает внедрение процесса проведения деловой оценки персонала на основе метода оценивания профессиональных качеств и навыков сотрудников с применением инструментов геймификации. Одним из инструментов метода геймификации являются ситуационные кейс-задачи. Кейс-задачи включают в себя ряд проблемных ситуаций, которые предлагаются сотрудникам в качестве анализа и поиска решений предложенных проблем.

На рисунке 19 представлены виды, на которые можно разделить кейс-задачи, исходя из оцениваемых качеств и навыков сотрудников.

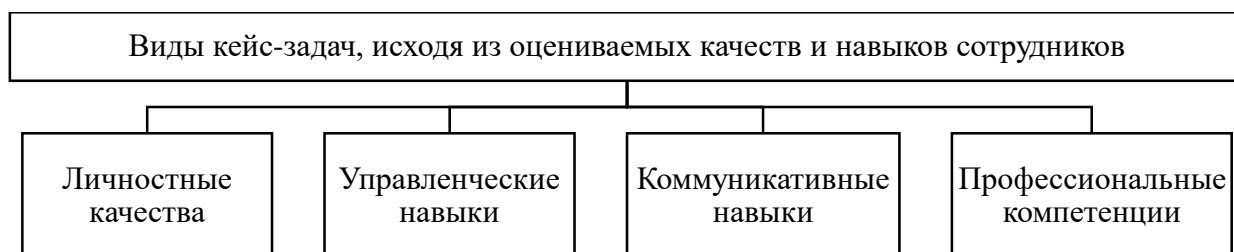


Рисунок 19 – Виды кейс-задач, исходя из оцениваемых качеств и навыков сотрудников

Еще одним немаловажным принципом составления кейс-задач является иерархия. Иерархия тесно связана с видами кейс-задач, представленных на

рисунке 19, поскольку каждый кейс должен быть разработан для определенной группы сотрудников организационной структуры управления: руководителей, специалистов, служащих и рабочих. Это необходимо для того, чтобы верно оценить навыки и профессиональные качества каждого сотрудника.

Чтобы разработать кейс-задачи, следует придерживаться некоторых принципов, иллюстрируемых на рисунке 20.

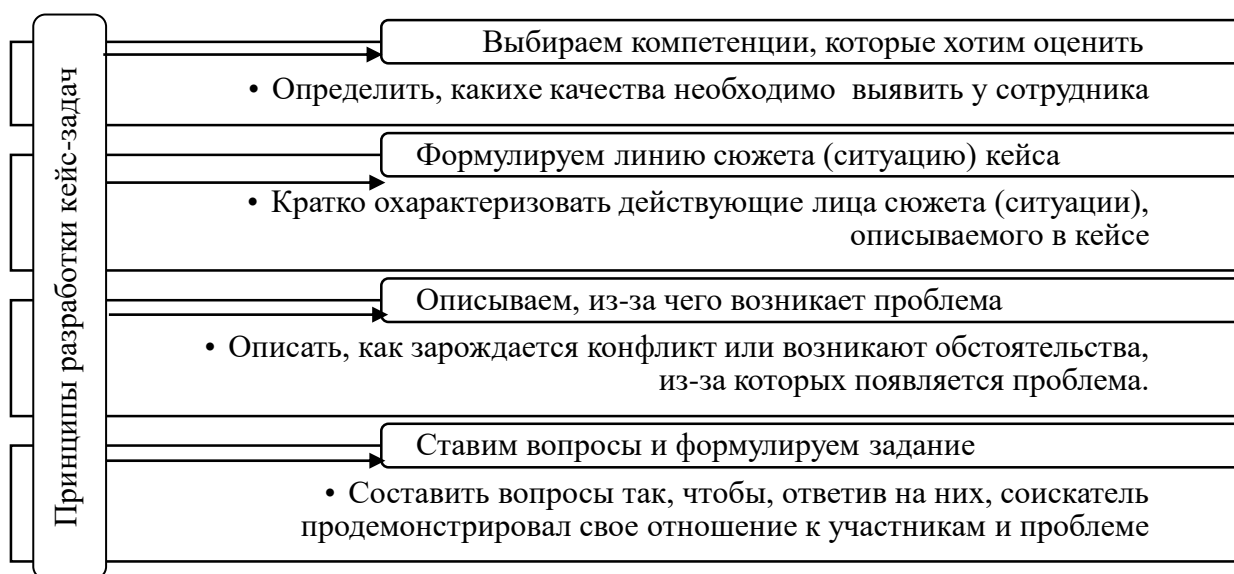


Рисунок 20 – Принципы разработки кейс-задач

Исходя из принципов построения следует составить четкую структуру кейс-задачи, чтобы сотрудник с легкостью понимал суть описываемой ситуации, а самое главное – свою цель. Чаще всего кейс-задача состоит из трех главных блоков, представленных на рисунке 21.

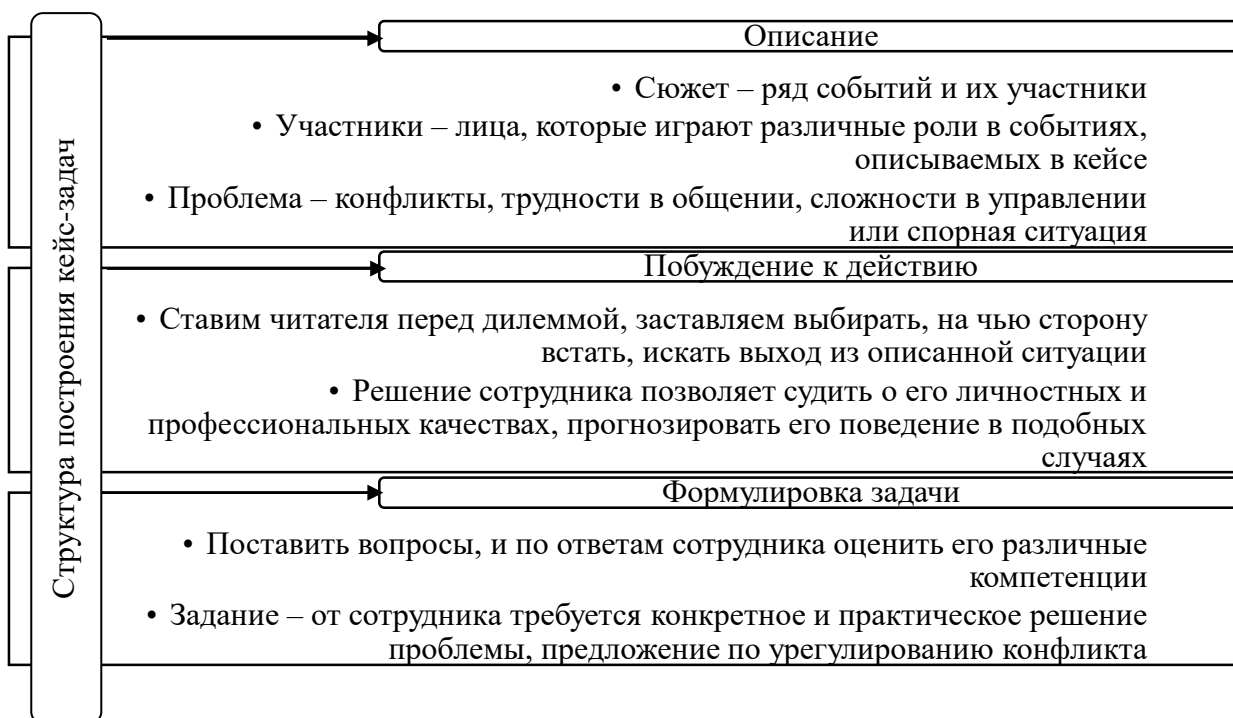


Рисунок 21 – Структура построения кейс-задач

После построения структуры необходимо наполнить ее содержимым. Информацию и идеи для разработки ситуационных задач рекомендуется брать из самых различных источников. Основные источники, которые используются для создания сюжетных линий, представлены на рисунке 22.



Рисунок 22 – Источники, используемые для создания сюжетных линий

Ниже проанализируем каждый из предложенных источников.

Первым источником является СМИ. «Из статей можно почерпнуть информацию о том, какие проблемные ситуации возникают в организациях, о конфликтах между партнерами и сотрудниками.

Также можно использовать профессиональные форумы. Как правило, посетители форумов рассказывают о существующих рабочих ситуациях в своей компании. Это готовые истории для кейсов.

Беседы с руководителями подразделений также является информативным источником. Простое общение время от времени с руководителями подразделений, вопросы о том, какие проблемы возникают у них в работе с персоналом, или какие сложные случаи происходят в их практике. Эта информация станет отличной основой для кейса.

Еще одним источником послужат рассказы сотрудников организации. Например, можно выслушать, что рассказывают о своей трудовой жизни подчиненные, с которыми вы общаетесь каждый день, или сотрудники компании. Эти истории содержат проблемы, которые могут стать эффективной основой для создания кейса.

Кроме того, информацию можно брать из книг. В настоящее время выпускается множество сборников, в которых можно найти готовые деловые ситуации. Существуют также учебники, которые помогут разработать кейсы». [3]

Также, существуют некоторые правила, которые необходимо соблюдать, чтобы создать эффективную и функциональную ситуационную кейс-задачу (рисунок 23).

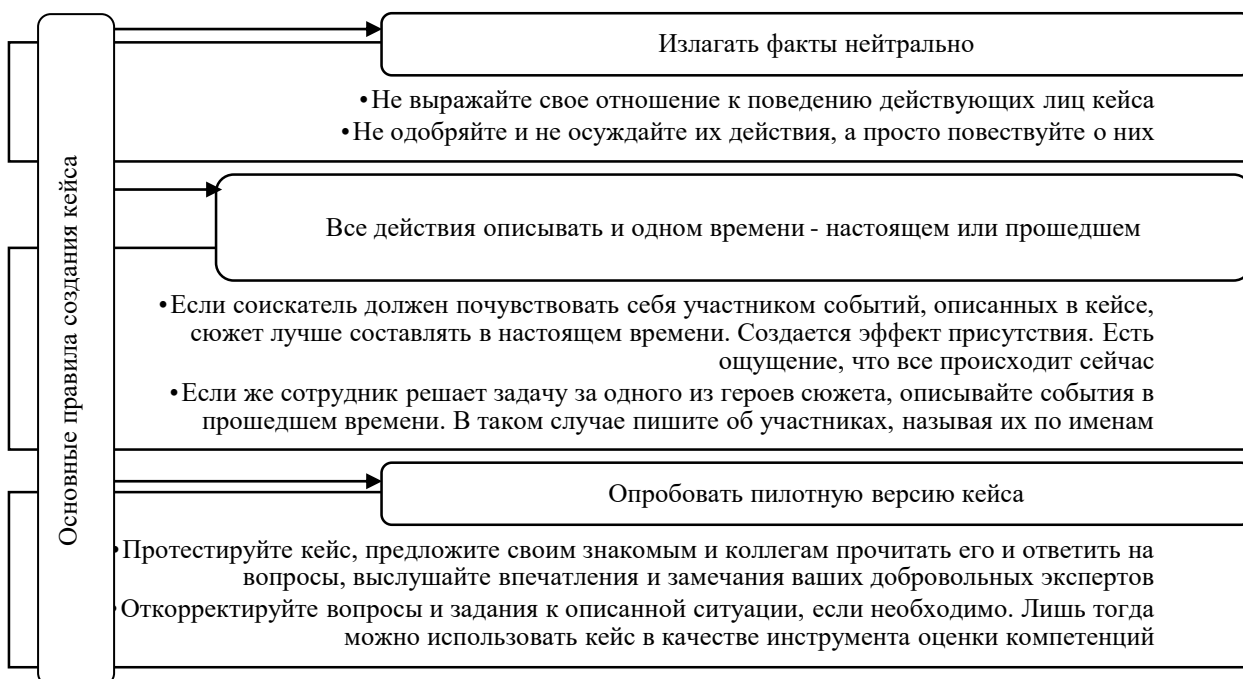


Рисунок 23 – Основные правила создания кейса

Чтобы верно смоделировать ситуацию и построить подходящее к ней описание, следует определиться с качествами сотрудника, которые необходимо оценить, представленные на рисунке 24.

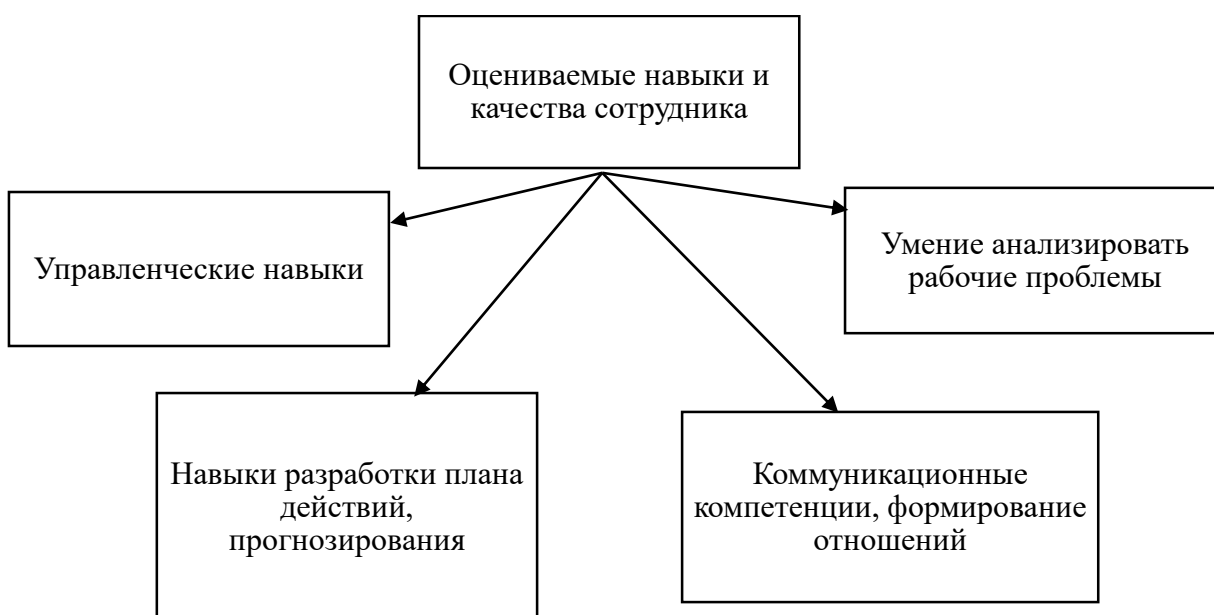


Рисунок 24 – Оцениваемые качества сотрудника

На рисунке 25 наиболее детально рассмотрим, как смоделировать ситуацию и построить к ней описание на основе изложенных оцениваемых навыков сотрудников.

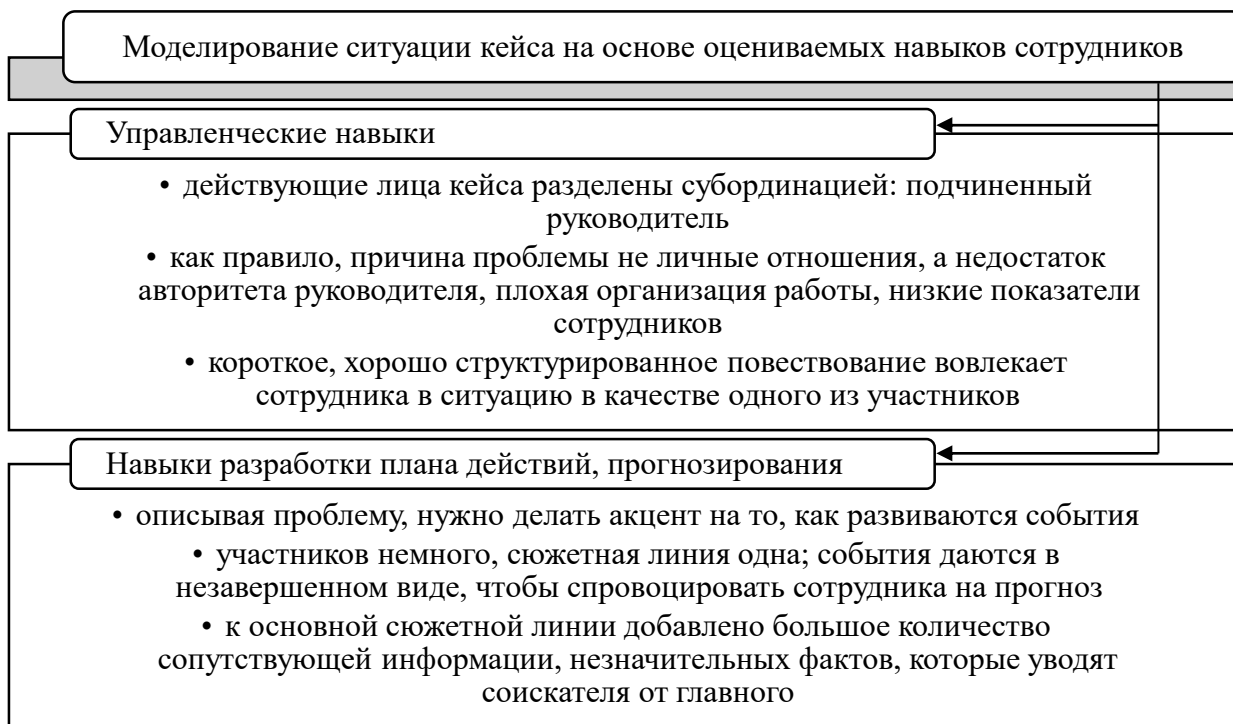


Рисунок 25 – Моделирование ситуации кейса и описание к ней на основе оцениваемых навыков сотрудников

Оцениваемые навыки и качества сотрудников, играют большую роль в процессе проведения деловой оценки персонала, поскольку использование ситуационных кейс-задач строится на их основе. Оценка качеств и навыков производится исходя из развернутых ответов сотрудников на предложенные им ситуации [4].

Ниже, на рисунке 26 представлено моделирование ситуации кейса и описание к ней на основе оцениваемых качеств сотрудников.

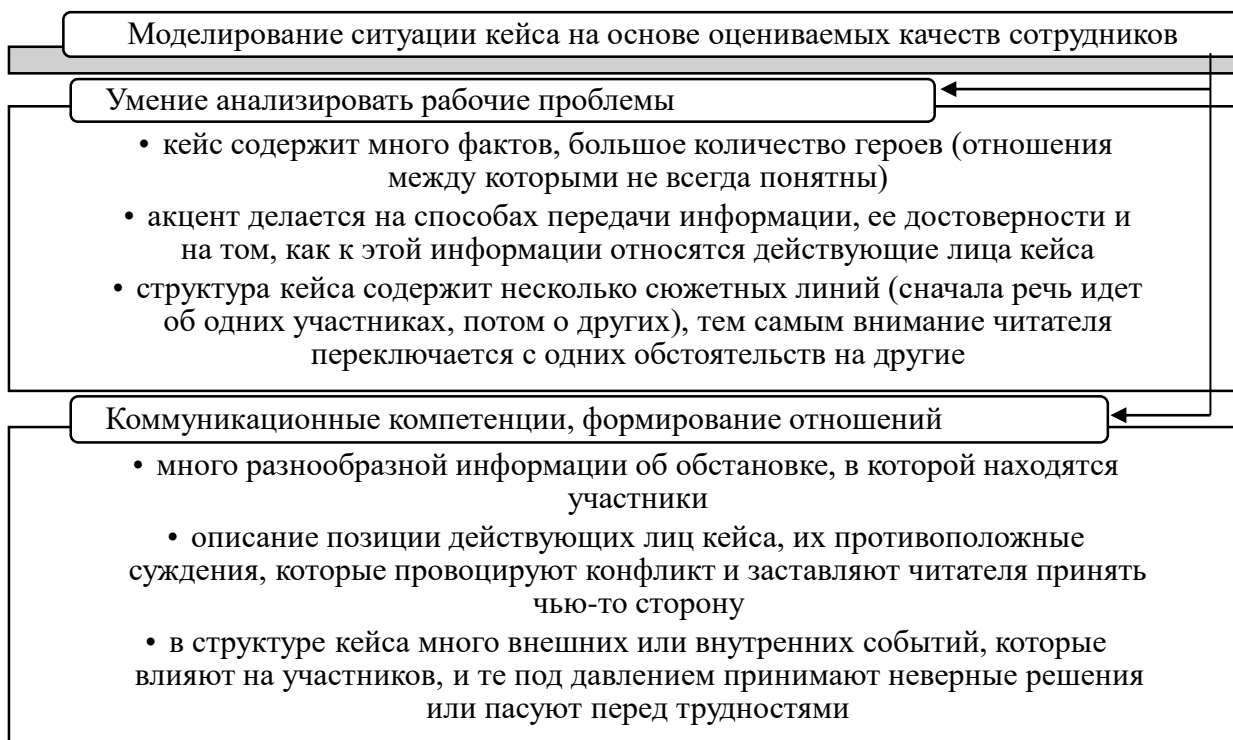


Рисунок 26 – Моделирование ситуации кейса и описание к ней на основе оцениваемых качеств сотрудников

Таким образом, можно сделать вывод, что оцениваемые навыки и качества сотрудников прямо влияют на смоделированную ситуацию и описание к ней.

На основе всех изложенных правил, принципов, структуры создания ситуационных кейс-задач, моделирования ситуаций и описаний к ним, разработана ситуационная кейс-задача, которая выполнена на основе таких оцениваемых качеств (рисунок 19), как личностные качества сотрудника, его управленческие навыки, коммуникативные и профессиональные компетенции (Приложение Г).

«Кейсы выполнены таким образом, что руководитель и его сотрудники могут сразу взять любой кейс и использовать его в работе. Каждому кейсу отводится разворот. На одной странице – сам кейс: описание бизнес-ситуации либо конфликта, или проблемы в коллективе, а также вопросы, на которые должен ответить сотрудник, задания для него. Эту страницу руководитель может просто размножить на ксероксе и раздать всем, кого

проверяет с помощью кейса. На второй странице разворота – шкала оценивания ответов сотрудников. Эта информация – исключительно для специалиста по персоналу и начальника отдела кадров. Это их рабочий инструмент. Копию этой страницы не нужно отдавать сотрудникам» [5].

Стоимость затрат на реализацию данного мероприятия составит около 150 тыс. рублей.

Таким образом, исходя из предложенных мероприятий по проведению деловой оценки персонала на основе инструментов геймификации, можно сделать вывод, что после их внедрения прогнозируется устранение выявленных проблем в разделе 2.2.

В следующем разделе рассмотрим оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию оценки персонала ООО НВФ «СМС» с применением инструментов геймификации.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Таким образом, прогнозируется, что предложенные для реализации мероприятия в ООО НВФ «СМС» будут способствовать устранению проблем, в разделе 2.2.

Поскольку положение по проведению деловой оценки персонала является регламентированным и носит юридический характер, оно позволит устранить проблему отсутствия обратной связи руководства, а также проблему отсутствия шансов у сотрудников на продвижение по карьерной лестнице.

Ситуационные кейс-задачи способны заинтересовать и мотивировать сотрудников, превратить процесс проведения деловой оценки в более легкий и комфортный.

Для подтверждения предполагаемой экономической эффективности после внедрения предложенных мероприятий, проведем анализ текучести персонала ООО НВФ «СМС» (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика текучести кадров ООО НВФ «СМС»

Показатель	2021 год	2022 год прогноз	Отклонения, +/-
Численность работников, чел.	207	207	
Число принятых работников, чел	32	30	-2
Число уволенных работников, чел.	45	15	-30
Число уволенных по собственному желанию, чел	36	6	-30
Коэффициент текучести, %	21,74%	7,25%	-14,49%

Коэффициент текучести рассчитывается по формуле 1. Так, коэффициент текучести в 2022 прогнозируется 7,25%.

$$K_{T2022} = \left(\frac{15 \text{ чел.}}{207 \text{ чел.}} \right) \times 100\% = 7,25\%$$

Таким образом, исходя из таблицы 5, можно наблюдать эффективность предложенных мероприятий, так как прогнозируется, что показатели текучести в 2022 году заметно снизятся. Так, коэффициент текучести в 2022 году может составить 7,25%, что на 14,49% ниже по сравнению в 2021 годом.

Таким образом, исходя из оценки и расчетов специалистов ООО НВФ «СМС», снижение показателя текучести кадров может способствовать удовлетворению сотрудников в процессе проведения деловой оценки персонала, а также оказать положительное влияние на деятельность организации.

Кроме того, предположим, что после внедрения предложенных мероприятий, прогнозируется повышение показателя выручки приблизительно на 1%.

Далее, для подтверждения эффективности предложенных мероприятий, рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность.

Для расчета экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий будут использоваться следующие формулы:

$$\text{ЭЭ} = \text{ЭР} - C, \quad (2)$$

$$\text{Эф} = \text{ЭР} \div C, \quad (3)$$

где ЭР – экономический результат от реализации мероприятий;

С – затраты на реализацию мероприятий.

$$\text{ЭЭ} = 9573,42 - 150 = 9423,42 \text{ тыс. рублей}$$

$$\text{Эф} = 9573,42 \div 150 = 63,82\%$$

Рассмотрим наиболее детально расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий в ООО НВФ «СМС» (таблица 6).

Таблица 6 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий в ООО НВФ «СМС»

Показатель	2021 год	2022 год прогноз	Отклонения, +/-
Выручка от реализации, тыс.руб.	957 342	966 915,84	9 573,42
Затраты на реализацию мероприятий, тыс.руб.	150		

Продолжение таблицы 6

Показатель	2021 год	2022 год прогноз	Отклонения, +/-
Экономический эффект, руб.	9 423,42		
Экономическая эффективность, %	63,82		

Таким образом, экономический эффект составил 9 423,42 тыс. рублей, а экономическая эффективность 63,82%, что предполагает положительный результат после внедрения предложенных мероприятий.

Далее определим социальную эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

Например, внедрение положения о проведении деловой оценки персонала позволит устранить проблему отсутствия обратной связи руководства. Так, у руководства будет регламентированный документ, который предполагает обязательный характер к проведению деловой оценки и выполнению всех правил, обязательств и норм, изложенных в документе. Также, данное положение будет свидетельствовать тому, что многие сотрудники получают повышение в должности.

Внедрение ситуационных кейс-задач устранит проблему неудовлетворенности и незаинтересованности сотрудников. Ситуационные кейс-задачи созданы с применением инструментов геймификации, что предполагает мотивированный, интересный и комфортный для сотрудников процесс проведения деловой оценки.

Таким образом, предложив мероприятия по проведению деловой оценки персонала на основе инструментов геймификации в ООО НВФ «СМС», можно сформулировать следующие выводы.

Проведенный анализ процесса проведения деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС» выявил основные проблемы. Поэтому, с целью

совершенствования процесса проведения деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС» были предложены следующие мероприятия:

- положение о проведении деловой оценки персонала,
- ситуационные кейс-задачи с использованием инструментов геймификации.

Предполагается, что реализация внедрения данных мероприятий в ООО НВФ «СМС» позволит устранить проблемы низкого уровня удовлетворенности сотрудников обратной связью с руководством после подведения итогов деловой оценки, незаинтересованность сотрудников процессом проведения деловой оценки. Также устранение проблемы, в связи с которой руководство не предусматривает продвижение по карьерной лестнице сотрудников, которые успешно прошли деловую оценку и подтвердили квалификацию, профессиональные компетенции и навыки.

Кроме того, прогнозируется, что после внедрения данных мероприятий выручка может повыситься до 1%. При этом затраты на реализацию мероприятий составят 150 тыс. рублей.

Было определено, что экономический эффект после реализации предложенных мероприятий в ООО НВФ «СМС» может составить 9 423,42 тыс. рублей, а экономическая эффективность 63,82%, что является положительной тенденцией и указывает на целесообразность внедрения данных мероприятий.

Заключение

По результатам написания выпускной квалификационной работы можно сформулировать следующие выводы.

Процесс проведения деловой оценки персонала является одним из наиболее важных составляющих системы управления персоналом организации. Поскольку именно деловая оценка определяет, какими профессиональными навыками, умениями и качествами обладает сотрудник, помогает узнать его потенциал и компетентность на конкретном этапе рабочего процесса, а также определить перспективы дальнейшего развития в профессии и конкретной должности. Деловая оценка четко дает понять руководству организации, в чем проявляются сильные и слабые стороны конкретного сотрудника, насколько качественно выполнена работа, что мешает и что стимулирует сотрудника, и какие условия необходимо создать для большей эффективности его рабочего процесса.

Существует большое количество методов оценивания исходя из того, какую цель преследует руководство организации: оценка эффективности работы персонала организации, оценка соответствия занимаемой должности, определение перспективных работников для продвижения.

В современных рыночных условиях большую популярность набирает метод проведения деловой оценки персонала с применением инструментов геймификации. Этот метод проведения деловой оценки набирает обороты, поскольку своими элементами игры облегчает данный процесс, как для работников, так и для руководства.

ООО НВФ «СМС» основано в 1991 году и состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства: с 01.08.2016 как среднее предприятие. Вид деятельности ООО НВФ «СМС» по ОКВЭД 26.51.7 – Производство приборов и аппаратуры для автоматического регулирования или управления.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ООО НВФ «СМС» показал расширение масштабов деятельности организации, на что указывает рост выручки и себестоимости продаж, а также прибыльности и рентабельности организации.

Также, по результатам анализа было определено, что в организации высокая текучесть персонала, что предполагает просчеты кадровой политики. Это обусловлено незаинтересованностью сотрудников процессом проведения деловой оценки персонала, а также отсутствием обратной связи руководства и отсутствием шансов у сотрудников на продвижение по карьерной лестнице.

Проведенный анализ процесса проведения деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС» позволил определить ряд существенных проблем. Поэтому для совершенствования процесса проведения деловой оценки персонала в ООО НВФ «СМС» были предложены следующие мероприятия:

- разработка и внедрение официально регламентированного документа (положение о проведении деловой оценки персонала, которое позволит устранить проблему отсутствия обратной связи руководства, а также проблему отсутствия шансов у сотрудников на продвижение по карьерной лестнице),
- разработка ситуационных кейс-задач с применением инструментов геймификации.

Предполагается, что реализация внедрения данных мероприятий в ООО НВФ «СМС» позволит устранить проблемы низкого уровня удовлетворенности сотрудников обратной связью с руководством после подведения итогов деловой оценки, незаинтересованность сотрудников процессом проведения деловой оценки. Также устранение проблемы, в связи с которой руководство не предусматривает продвижение по карьерной лестнице сотрудников, которые успешно прошли деловую оценку и подтвердили квалификацию, профессиональные компетенции и навыки. В том числе и текучесть персонала снизится на 14,49%, что является положительной тенденцией.

Кроме того, прогнозируется, что после внедрения данных мероприятий выручка может повыситься до 1%. При этом затраты на реализацию мероприятий составят 150 тыс. рублей.

Было определено, что экономический эффект после реализации предложенных мероприятий в ООО НВФ «СМС» может составить 9 423,42 тыс. рублей, а экономическая эффективность 63,82%, что является положительной тенденцией и указывает на целесообразность внедрения данных мероприятий.

Список используемой литературы

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2016. 496 с.
2. Деловая оценка как технология управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: [Studme.Org](https://studme.org/183501089977/menedzhment/delovaya). URL: <https://studme.org/183501089977/menedzhment/delovaya> .. (дата обращения: 03.03.2022).
3. Директор по персоналу. [Электронный ресурс]: Журнал ЗАО «Актион-Медиа», 2019. №5. С. 3. URL: <https://www.hr-director.ru/partner/121/Москва/12494-zao-aktion-media>(дата обращения: 03.03.2022).
4. Директор по персоналу. [Электронный ресурс]: Журнал ЗАО «Актион-Медиа», 2019. №5. С. 44. URL: <https://www.hr-director.ru/partner/121/Москва/12494-zao-aktion-media>(дата обращения: 03.03.2022).
5. Директор по персоналу. [Электронный ресурс]. Журнал ЗАО «Актион-Медиа», 2019. №5. С. 46. URL: <https://www.hr-director.ru/partner/121/Москва/12494-zao-aktion-media>(дата обращения: 03.03.2022).
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник/ под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 342.
7. Лымаренко В. М. Линейно-функциональные структуры управления в России. Санкт-Петербург, 2016. С. 4.
8. Любко Е. Легкая геймификация в управлении персоналом// Ридеро. 2018. №1. С. 3.
9. Официальный сайт ООО НВФ «СМС» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sms-it.ru/p/products.html> (дата обращения: 02.02.2022).

10. Порядок проведения аттестации работников [Электронный ресурс]: Бизнес. Ру. URL: <https://www.business.ru/article/2278-attestatsiya-rab..> (дата обращения: 10.02.2022).
11. Сервис проверки контрагентов [Электронный ресурс] URL: List- Org. URL: <https://www.list-org.com/company/110310> (дата обращения: 03.02. 2022).
12. Тихонов И. 7 известных психологических экспериментов, которые заставят вас задуматься о том, что вы знаете о себе// TWIZZ, 2017. №12. С. 1. URL: <https://twizz.ru/7-izvestnyx-psixologicheskix-eksperi..> (дата обращения: 15.01.2022).
13. Трэверс П. Мэри Поппинс// Росмен.2019. 128 с.
14. Фирсова П. Метод оценки 360 градусов. [Электронный ресурс]:Ispring. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/metod-otsenki-360-gradusov> (дата обращения: 15.01.2022).
15. Хватинина Т., Пескин М., Горбачев А., Михеев Ю.Исследование рынка оценки персонала в России, 2016.URL: https://www.360onlinetool.ru/files/articles/isledovanie_2015(дата обращения: 03.03.2022).
16. Georgiou C., Gurus A., Nicolaou I. Gamification in employee selection: developing a gamified assessment. [Электронныйресурс]: Wiley: International Journal of Selection and Evaluation, 2019. №2. С. 6.URL:https://www.researchgate.net/publication/332618899_Gamification_in_employee_selection_The_development_of_a_gamified_assessment(дата обращения: 15.01.2022).
17. Georgiou C., Gurus A., Nicolaou I. Gamification in employee selection: developing a gamified assessment. [Электронныйресурс]: Wiley: International Journal of Selection and Evaluation, 2019. №2. С. 7.URL:https://www.researchgate.net/publication/332618899_Gamification_in_employee_selection_The_development_of_a_gamified_assessment(дата обращения: 15.01.2022).

18. Georgiou C., Gurus A., Nicolaou I. Gamification in employee selection: developing a gamified assessment. [Электронный ресурс]: Wiley: International Journal of Selection and Evaluation, 2019. №2. С. 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/332618899_Gamification_in_employee_selection_The_development_of_a_gamified_assessment (дата обращения: 15.01.2022).

19. Griffin E. A First Look at Communication Theory. [Электронный ресурс]: New York: McGraw-Hill, 2016. №3. С. 195. URL: <https://williamwolff.org/wp-content/uploads/2016/01/griffin-groupthink-challenger.pdf> (дата обращения: 15.01.2022).

20. Harvey R. J. SJT Assessment by Trait and Situational Effectiveness. [Электронный ресурс]: Cambridge University Press: Industrial and Organizational Psychology, 2016. №5.113с. URL: https://www.researchgate.net/publication/299405584_Scoring_SJT_s_for_Traits_and_Situational_Effectiveness (дата обращения: 15.01.2022).

21. Howland K.I., Sheriff M. Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change. [Электронный ресурс]: Westport: Greenwood. №4.453с. URL: <https://archive.org/details/socialjudgmentas0004sher> (дата обращения: 15.01.2022).

22. Kazmi E. The universally forgotten social network returns in an unexpected quality. [Электронный ресурс]: Internet publication about high technology CNews. 2020. №4. С. 1. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2020-04-07_vsemi_zabyta.. (дата обращения: 03.03.2022).

Приложение А

Примеры проведения деловой оценки сотрудников

Ф.И.О.: Мануйлов Анатолий Сергеевич

Таблица А.1 – Сведения о сотруднике

Компания	ООО НВФ «СМС»	
Подразделение	Отдел проектирования	
Должность	Программист	
Стаж работы в фирме / в должности	5 лет	5 лет
Возраст	29 лет	
Зарплата (оклад+премия) «на руки»	25 000 руб.	
Поощрения	-	

Таблица А.2 – Использование рабочего времени

Месяц	Норма Рабочего времени (часы)	Рабочие листки				Разница фактического рабочего времени и нормы с учетом отпусков, отгулов и больничных: >0 — выше нормы <0 — ниже нормы
		Рабочее время (часы)	Сверхурочные (часы)	Командировки(часы)	Отпуск+ отгул+ больнич ные (дни)	
Январь	136	168	32	112	0	
Февраль	151	168	16	48	0	
Март	168	184	16	72	0	
Апрель	175	199	24	88	0	
Май	135	112	0	0	3	
Июнь	167	72	-16	0	14	
Июль	184	176	0	0	0	
Август	168	192	24	80	0	
Сентябрь	176	224	48	160	0	
Октябрь	176	192	16	96	0	
Ноябрь	159	195	36	135	0	
Декабрь	183	213	37	149	0	
Итого:	1978	2095	233	940	17 * 8ч.	253

Таблица А.3 – Участие в проектах

№	Обозначение проекта(код из рабочих листков)	Время, часы	Роль в проекте
1	РГ Камская ГЭС ПРУ	345	Программист
2	РГ Камская ГЭС Замена МНУ-6	255	Программист
3	РГ Камская ГЭС Замена МНУ-5	139	Программист
4	ГРВКК Нижегородская ГЭС ГА-2	213	Программист

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.3

5	ПРОЧЕЕ	187	Программист
6	РГ Жигулевская ГЭС Доработка САУ ГА-1,2,4,18,19	179	Программист
7	Адм. Работа	156	Программист
8	Обслуживание инфраструктуры	83	Программист
9	РГ Камская ГЭС Модернизация САУГА ВЗ	48	Программист
10	Строительно-техническая Камская ГЭС КАСУТП-КВД	2	Программист
11	Внепроизводственная инженерия	40	Программист
12	РГ Камская ГЭС Система измерений гидравлических величин	31	Программист
13	РГ ККГЭС Егорлык САУГА ВЗ	28	Программист
14	РГ ГЭС ГРАРМ	16	Программист
15	Вынужденный простой	300	карантин

Таблица А.4 – Квалификация

Показатель	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Владение профильным инструментарием			*	
Профессиональные навыки и умения			*	
Знание иностранных языков: – Английский – Немецкий	*	*		
Повышение квалификации				

Таблица А.5 – Личные и деловые качества

Показатель	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Отношение к делу			*	
Обучаемость		*		
Инициативность		*		
Результативность			*	
Самостоятельность	*			
Отношения с окружающими				*

Ф.И.О.: Иванов Сергей Игоревич

Таблица А.6 – Сведения о сотруднике

Компания	ООО НВФ «СМС»	
Подразделение	Технический отдел	
Должность	Рабочий электромонтажного участка	
Стаж работы в фирме / в должности	7 лет	7 лет
Возраст	35 лет	
Зарплата (оклад+премия) «на руки»	25 000 руб.	
Поощрения	-	

Продолжение Приложения А

Таблица А.7 – Использование рабочего времени

Месяц	Норма Рабочего времени (часы)	Рабочие листки				Разница фактического рабочего времени и нормы с учетом отпусков, отгулов и больничных: >0 — выше нормы <0 — ниже нормы
		Рабоч ее время (часы)	Сверхурочные (часы)	Командировки (часы)	Отпуск+ отгул+ больничные (дни)	
Январь	136	168	32	112	0	
Февраль	151	168	16	48	0	
Март	168	184	16	72	0	
Апрель	175	199	24	88	0	
Май	135	112	0	0	3	
Июнь	167	72	-16	0	14	
Июль	184	176	0	0	0	
Август	168	192	24	80	0	
Сентябрь	176	224	48	160	0	
Октябрь	176	192	16	96	0	
Ноябрь	159	195	36	135	0	
Декабрь	183	213	37	149	0	
Итого:	1978	2095	233	940	17 * 8ч.	

Таблица А.8 – Участие в проектах

№	Обозначение проекта(код из рабочих листков)	Время, часы	Роль в проекте
1	РГ Камская ГЭС ПРУ	340	Рабочий эл.м.участка
2	РГ Камская ГЭС Замена МНУ-6	258	Рабочий эл.м.участка
3	РГ Камская ГЭС Замена МНУ-5	130	Рабочий эл.м.участка
4	ГРВКК Нижегородская ГЭС ГА-2	200	Рабочий эл.м.участка
5	ПРОЧЕЕ	185	Рабочий эл.м.участка
6	РГ Жигулевская ГЭС Доработка САУ ГА-1,2,4,18,19	179	Рабочий эл.м.участка
7	Адм. Работа	156	Рабочий эл.м.участка
8	Обслуживание инфраструктуры	85	Рабочий эл.м.участка
9	РГ Камская ГЭС Модернизация САУГА ВЗ	40	Рабочий эл.м.участка
10	Камская ГЭС КАСУТП-КВД	1	Рабочий эл.м.участка
11	Внепроизводственная инженерия	35	Рабочий эл.м.участка
12	РГ Камская ГЭС Система измерений гидравлических величин	45	Рабочий эл.м.участка
13	РГ ККГЭС Егорлык САУГА ВЗ	30	Рабочий эл.м.участка
14	РГ ГЭС ГРАРМ	18	Рабочий эл.м.участка
15	Вынужденный простой	300	карантин

Продолжение Приложения А

Таблица А.9 – Квалификация

Показатель	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Владение профильным инструментарием				*
Профессиональные навыки и умения			*	
Знание иностранных языков: – Английский – Немецкий	* *			
Повышение квалификации				

Таблица А.10 – Личные и деловые качества

Показатель	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Отношение к делу			*	
Обучаемость			*	
Инициативность		*		
Результативность			*	
Самостоятельность	*			
Отношения с окружающими			*	

Приложение Б

Опрос об удовлетворенности сотрудников деловой оценкой

С целью совершенствования имеющейся системы проведения деловой оценки персонала, ответьте на вопросы. Оценивайте каждый вопрос в соответствии со шкалой баллов от 1 до 5.

Таблица Б.1 – Анкета для рабочих исполнительного и проектного отделов.

	Вопрос	Средний балл
1	Как Вам кажется, насколько качественно проводится деловая оценка персонала?	
2	По Вашему мнению, насколько эффективна обратная связь руководства в последствие подведения итогов деловой оценки?	
3	Насколько Вы удовлетворены процессом деловой оценки персонала?	
4	Насколько Вы заинтересованы в прохождении деловой оценки?	
5	Достаточно ли Вы мотивированы, чтобы проходить деловую оценку?	
6	Испытываете ли Вы стресс при прохождении деловой оценки?	
7	За последние 3 года рабочего процесса получали ли Вы повышение в должности?	
8	Сотрудники, которые полностью соответствуют занимаемой ими должностью и качественно выполняют свою работу, имеют реальные шансы на повышение?	
9	Согласны ли Вы с результатами проведения деловой оценки?	
10	Насколько справедливым по отношению к сотрудникам Вы считаете отношение руководства в процессе деловой оценки?	

Спасибо за участие!

Таблица Б.2 – Пример анкетирования сотрудника технического отдела

	Вопрос	Балл
1	Как Вам кажется, насколько качественно проводится деловая оценка персонала?	3
2	По Вашему мнению, насколько эффективна обратная связь руководства в последствие подведения итогов деловой оценки?	3
3	Насколько Вы удовлетворены процессом деловой оценки персонала?	3
4	Насколько Вы заинтересованы в прохождении деловой оценки?	3
5	Достаточно ли Вы мотивированы, чтобы проходить деловую оценку?	3
6	Испытываете ли Вы стресс при прохождении деловой оценки?	4
7	За последние 3 года рабочего процесса получали ли Вы повышение в должности?	1

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.2

8	Сотрудники, которые полностью соответствуют занимаемой ими должностью и качественно выполняют свою работу, имеют реальные шансы на повышение?	2
9	Согласны ли Вы с результатами проведения деловой оценки?	3
10	Насколько справедливым по отношению к сотрудникам Вы считаете отношение руководства в процессе деловой оценки?	3

Таблица Б.3 – Пример анкетирования сотрудника проектного отдела

	Вопрос	Балл
1	Как Вам кажется, насколько качественно проводится деловая оценка персонала?	2
2	По Вашему мнению, насколько эффективна обратная связь руководства в последствие подведения итогов деловой оценки?	3
3	Насколько Вы удовлетворены процессом деловой оценки персонала?	2
4	Насколько Вы заинтересованы в прохождении деловой оценки?	3
5	Достаточно ли Вы мотивированы, чтобы проходить деловую оценку?	3
6	Испытываете ли Вы стресс при прохождении деловой оценки?	3
7	За последние 3 года рабочего процесса получали ли Вы повышение в должности?	1
8	Сотрудники, которые полностью соответствуют занимаемой ими должностью и качественно выполняют свою работу, имеют реальные шансы на повышение?	1
9	Согласны ли Вы с результатами проведения деловой оценки?	2
10	Насколько справедливым по отношению к сотрудникам Вы считаете отношение руководства в процессе деловой оценки?	3

Приложение В

Положение о проведении деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС»

«Утверждаю»
Генеральный директор ООО НВФ «СМС»
А. А. Прокопович
«25» марта 2022 г.

ПОЛОЖЕНИЕ о проведении деловой оценки персонала ООО НВФ «СМС»

1. Общие положения

1.1 Деловая оценка эффективности функционирования персонала заключается в следующем: производить деловую оценку эффективности функционирования любой организации необходимо, поскольку достижение организационных целей осуществляется благодаря персоналу, оценивание персонала является первостепенной задачей руководства.

1.2 Цели проведения деловой оценки персонала:

- совершенствование процесса проведения деловой оценки персонала,
- стимулирование персонала к повышению в должности,
- стимулирование карьерного роста сотрудников,
- деловая оценка профессиональных качеств, умений и навыков сотрудников.

1.3 Деловая оценка персонала охватывает все категории персонала ООО НВФ «СМС» – начальников, специалистов, рабочих и служащих отдела проектирования, а также Производственного и Технического отделов, за исключением лиц, указанных в п. 1.5 Положения.

1.4 Процесс проведения деловой оценки персонала проводится не реже, чем 1 раз в год.

Продолжение Приложения В

1.5 Сотрудники, которые не проходят процесс деловой оценки персонала:

- беременные женщины;
- женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до 3 лет.

2. Подготовка к проведению деловой оценки персонала

1.1 Подготовка основных сведений о сотрудниках.

1.2 Подготовка ситуационных кейс-задач в соответствии с оцениваемыми навыками и качествами сотрудников.

2. Процесс проведения деловой оценки персонала

3.1 Процесс проведения деловой оценки персонала включает:

- анализ использования рабочего времени сотрудников,
- анализ участия в проектах,
- оценка квалификации,
- оценка личных и деловых качеств,
- оценка личных результатов и достижений.

3. Подведение итогов деловой оценки персонала.

3.1 Огласка основных рекомендаций комиссии (отдела кадров) по проведению деловой оценки персонала.

3.2 Обратная связь руководства по отношению к сотрудникам после проведения деловой оценки персонала.

3.3 Назначения повышений по карьерной лестнице сотрудников, которые успешно прошли деловую оценку персонала.

Начальник отдела кадров Савинова (Савинова И.Ю.)

Генеральный директор Прокопович (Прокопович А.А.)

Приложение Г

Ситуационная кейс-задача

Таблица Г.1 – Ситуационная-кейс задача, направленная на выявление личностных качеств сотрудника, его управленческих навыков, коммуникативных и профессиональных компетенций

Ситуационная-кейс задача	Вопросы
<p>«В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день. Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно».</p>	<p>Назовите основную проблему?</p> <p>Предложите решение выявленной проблеме?</p> <p>Как Вам кажется, можно ли решить данную проблему неординарным способом?</p>

Таблица Г.2 – Шкала оценивания

	0-40%	40-60%	60-80%	80-100%
Личностные качества	*	*	*	*
Коммуникативные компетенции		*	*	*
Профессиональные компетенции			*	*
Управленческие навыки				*