

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 Мероприятия по изменению подходов к оценке и профессионального развития
работников (на примере организации ООО «Этажи Москва Север»)

Обучающийся

Н.А. Гулова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Гулова Надежда Анатольевна.

Тема работы: Мероприятия по изменению подходов к оценке и профессионального развития работников (на примере организации ООО «Этажи Москва Север»).

Научный руководитель: доцент института финансов, экономики и управления Данилова Светлана Юрьевна.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки и профессионального развития персонала с учетом современных вызовов и тенденций.

Объект исследования – ООО «Этажи Москва Север», основным видом деятельности которого является осуществление операций с недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе.

Предмет исследования – подходы к оценке и организация профессионального развития персонала.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В бакалаврской работе были выполнены анализ современных методов оценки и профессионального развития персонала и анализ действующей системы оценки и развития персонала ООО «Этажи Москва Север», вследствие чего были выявлены недостатки рассмотренных систем и методов.

По итогам анализа современных методов и действующих на объекте исследования систем оценки и развития персонала были разработаны мероприятия по их изменению.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе 9 таблиц и 8 рисунков.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организации оценки и профессионального развития персонала с учетом современных тенденций и вызовов	6
1.1 Понятие, современные методы и цель оценки персонала	6
1.2 Профессиональное развитие персонала, его цели и современные методы	16
2 Анализ системы оценки и профессионального развития персонала ООО «Этажи Москва Север» с учетом существующих вызовов и тенденций	21
2.1 Анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Этажи Москва Север».....	21
2.2 Анализ действующей системы оценки и профессионального развития ООО «Этажи Москва Север» с учетом современных вызовов и тенденций	27
3 Совершенствование системы оценки и профессионального развития персонала.....	36
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки и профессионального развития персонала в соответствии с современными вызовами и тенденциями.....	36
Заключение	54
Список используемой литературы и используемых источников.....	56
Приложение А Анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Этажи Москва Север» за 2019-2021 гг.....	59
Приложение Б Проект Положения об оценке персонала ООО «Этажи Москва Север».....	60
Приложение В Проект Положения о кадровом резерве ООО «Этажи Москва Север».....	63

Введение

Работа любой организации невозможна без персонала, а также без его оценки. Первая оценка происходит на этапе, когда человека только входит в организацию, – при собеседовании. На основании данной оценки и принимается положительное или отрицательное решение в отношении кандидата. Но также важна оценка и уже действующего персонала, так как данный процесс позволяет выявить компетентность персонала, его мотивацию и потребность в обучении и развитии.

Таким образом, актуальность темы настоящего исследования обусловлена необходимостью проведения оценка сотрудников организации на всех этапах работы с персоналом и потребностью своевременно актуализировать методологическую базу мероприятий по оценке и развитию персонала в связи с изменяющимися условиями рынка и потребностями действующих сотрудников и всей организации.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки и профессионального развития персонала с учетом современных вызовов и тенденций.

Указанная выше цель исследования будет достигнута в ходе решения следующих задач:

- анализ теоретических основ оценки и профессионального развития персонала, в том числе с учетом современных вызовов и тенденций;
- анализ действующей в организации, являющейся объектом исследования, системы оценки и развития персонала;
- разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки и профессионального развития персонала с учетом вызовов и тенденций.

Объект настоящей выпускной квалификационной работы – ООО «Этажи Москва Север».

Предметом исследования является анализ современных подходов к оценке и профессиональному развитию персонала.

Информационную базу работы составляют нормативно-правовые акты, организационные и распорядительные документы ООО «Этажи Москва Север», аналитические и практические работы отечественных и иностранных авторов в области оценки и профессионального развития персонала.

Практическая значимость настоящей работы заключается в возможности внедрения отдельных ее частей (подразделы 2.2, 3.1 и 3.2 и приложения Б и В) в структуру работы с персоналом в организации, являющейся объектом исследования.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 3 приложений.

1 Теоретические аспекты организации оценки и профессионального развития персонала с учетом современных тенденций и вызовов

1.1 Понятие, современные методы и цель оценки персонала

Оценка персонала – процесс, который присутствует и на этапе отбора кандидатов, и на этапе распределения сотрудников по должностям и подразделениям, и на этапе составления перечня сотрудников, которые могут быть представлены к поощрению или взысканию, и на этапе увольнения. То есть оценка персонала – это процесс, который присутствует на всех этапах жизненного цикла сотрудника.

В настоящее время существует множество подходов к определению понятия «оценка персонала». Связано это прежде всего с тем, что оценка персонала производится на различных этапах работы с персоналом, а также с тем, что не существует единого подхода к наименованию этого процесса. Рассмотрим определения понятия «оценка персонала» некоторых отечественных авторов в таблице 1.

Таблица 1 – Определение понятия «оценка персонала» в трудах отечественных авторов

Автор, наименование работы	Понятие и определение
Кибанов А.Я. «Управление персоналом организации»	Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места. [13]
Мехтиханова Н.Н. «Психологическая оценка персонала: учеб. пособие»	Оценка персонала – это процедура определения уровня развития различных характеристик работника, связанных с эффективностью его профессиональной деятельности. [15]
Полевая М.В. «Система оценки персонала в организации»	Деловая оценка персонала – это процесс установления соответствия характеристик индивида требованиям должности или рабочего места, а также количественных и качественных результатов труда целевым показателям. [18]

Продолжение таблицы 1

Автор, наименование работы	Понятие и определение
Романадзе Е.Л., Семина А.П. «Обзор методов оценки персонала в современных организациях»	Оценка персонала – это набор инструментов и методов, направленный на выявление характеристики сотрудников для принятия управленческих решений. [19]
Зайнетдинова И.Ф. «Оценка деятельности работников организации: учеб.-метод. пособие»	Оценка работника – процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественным результатам его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характеру и содержанию труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работ, технических средств и т.д. [12]
Зайнетдинова И.Ф. «Оценка деятельности работников организации: учеб.-метод. пособие»	Оценка работников – это суждение о качественном и количественном состоянии различных их компетенций-характеристик, степени их проявления и о мере их соответствия предъявленным должностью и организацией в целом требованиям к исполнителям. [13]

Также под оценкой персонала может пониматься система по улучшению управления персоналом. Или система выявления характеристик сотрудников для анализа результативности работы и принятия управленческих решений на основе проведенного анализа.

В трудах некоторых авторов можно встретить отождествление понятия «оценка персонала» и «аттестация», однако аттестация – это оценка деловых качеств персонала, это формальный процесс, который проводится с определенной периодичностью и характерен для определенных сфер деятельности организации (чаще всего муниципальных учреждений). Оценка персонала – более широкое понятие, так как включает не только оценку деловых качеств, но и психологическую оценку, оценку мотивации и так далее. Кроме того, аттестацию персонала может быть и одним из методов оценки.

Из перечня определений понятия «оценка персонала», приведенного в таблице 1, видно, что оценка воспринимается и как процесс, и как процедура, и как набор инструментов, и как суждение. Однако, следует рассматривать оценку как процесс, так как именно процесс включает в себя процедуру, то

есть определенный способ действий, набор инструментов, которые выбираются на основании суждений.

Также понятие «оценка персонала» является более широким и включает в себя и деловую оценку, оценку труда и так далее, следовательно, в данной работе целесообразно рассматривать понятие «оценка персонала».

Таким образом, оценка персонал – это целенаправленный процесс по определению степени соответствия персонала установленным нормам квалификации и компетенции, показателям результативности, наиболее подходящему психологическому состоянию и качествам личности на основании суждений о степени проявления различных качеств сотрудника и принятие управленческого решения по результатам процесса.

В настоящий момент принято выделять три подхода к оценке персонала:

- совокупность качественных (или описательных) методов, с помощью которых производится оценка соответствия определенным моделям и шкалам посредством общения, наблюдения и так далее;

- совокупность количественных методов, с помощью которых производится оценка соответствия на основании количества баллов или данных расчета;

- совокупность комбинированных методов, с помощью которых оценка производится посредством и качественных, и количественных методов. [4]

Следует отметить, что у некоторых авторов рассмотренные выше подходы к оценке указываются как методы. Подход – это прежде всего общее направление, по которому специалист, проводящий оценку, будет двигаться. Метод – это непосредственно способ, с помощью которого будут достигаться цели и решаться задачи оценки. Следовательно, выбор между использованием совокупности качественных методов, совокупности количественных методов или совокупности комбинированных методов –

выбор подхода, непосредственно методы выбираются исходя из выбранной совокупности (или подхода).

Рассмотрим методы, которые относятся к каждому из трех подходов. Перечень качественных (или описательных) методов представлен на рисунке 1.

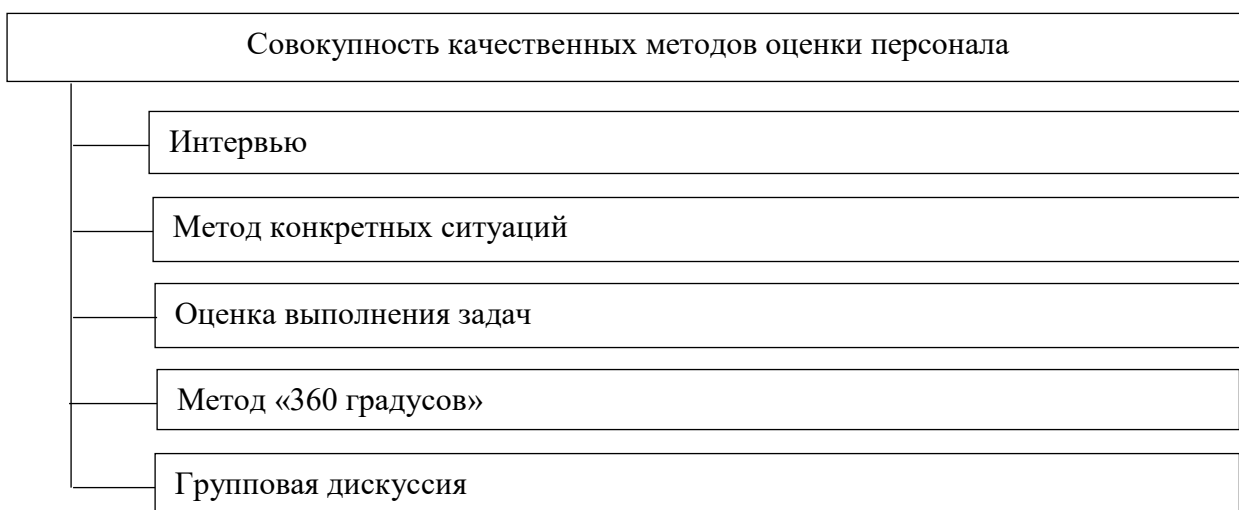


Рисунок 1 – Совокупность качественных методов оценки персонала

Прежде всего, необходимо отметить, что на рисунке представлены не все методы, относящиеся к качественному подходу. К качественным методам оценки относятся также интервью по компетенциям, анализ документов и т.д.

В целом, оценка персонала с использованием качественных методов осуществляется путем выявления соответствия личных и деловых качеств, навыков и компетенций потенциального или действующего сотрудника шкале оценок.

Рассмотрим перечисленные выше методы подробнее.

Метод интервьюирования заключается в опросе интервьюером потенциального или действующего сотрудника в соответствии с установленным перечнем вопросов. Например, при биографическом интервью вопросы направлены на установления фактов жизни, обучения,

прошлой трудовой деятельности. При поведенческом интервью направлено на оценку действий и навыков, которые кандидат или сотрудник применяет в определенных ситуациях (выполнении конкретных работ), но не включает вопросы об общих профессиональных компетенциях. При ситуационном интервью, в свою очередь, также производится оценка действий и навыков при определенных ситуациях, но в данном случае ситуации моделируются (чаще всего представляются различные форс-мажорные ситуации), а ответ сотрудника должен содержать модель его поведения и действий.

Чаще всего интервью как метод оценки персонала применяется при собеседовании кандидата на какую-либо должность, но также может использоваться и при оценке кадрового резерва.

Далее рассмотрим метод конкретных ситуаций. Данный метод заключается в предоставлении оцениваемым потенциальным или действующим сотрудникам кейса, т.е. смоделированной ситуации. Отличием кейс-метода от ситуационного интервью является то, что при интервью оцениваемому дается только ситуация и он формирует свою модель поведения, а при кейс-методе даются и такие вводные данные, как описание организации, сотрудника, должности, а оцениваемый должен проанализировать и решить ситуацию.

Оценка выполнения задач заключается в непосредственном выявлении соответствия плана и факт выполненных работ как по количеству, так и по качеству.

Метод «360 градусов» заключается в опросе руководителей, коллег, подчиненных и контрагентов (если обязанности связаны с взаимодействием с ними) о профессиональных и личных качествах оцениваемого сотрудника. Для оценки персонала с использованием данного метода потребуется много времени: составление методологии процесса, непосредственный опрос, анализ результатов.

Следующий метод, который будет рассмотрен – групповая дискуссия. Метод заключается в оценивании сотрудников в ходе обсуждения с

непосредственным руководителем или экспертами результатов и качества работы сотрудника, а также его достижений и перспектив развития.

Наиболее часто применяемые качественные методы оценки персонала – это интервью, метод конкретных ситуаций и оценка выполнения задач. Метод «360 градусов» используется реже в связи с большими временными и материальными затратами, а групповая дискуссия зачастую невозможна в связи с временными затратами, а также слабой связью между сотрудником и непосредственным руководителем для оценки достижений и перспектив развития сотрудника.

Кроме того, в некоторых источниках в перечень качественных методов включается матричный метод оценки персонала.

Матричный метод оценки персонала заключается в составлении таблицы с перечнем качеств и компетенций, которыми должен обладать потенциальный или действующий сотрудник определенной должности или отдела (подразделение). Также в матрице отражаются вес каждого показателя для должности и шкала оценки по показателям.

Показатели, по которым производится оценка сотрудника или отдела, должны выбираться в соответствии со следующими принципами:

- согласованность с целями и задачами работы, которую выполняет сотрудник или подразделение в отчетный период;
- гибкость и зависимость от работы сотрудника или подразделения, т.е. включение показателей, которые действительно зависят от работы оцениваемого;
- достаточность, т.е. показатели должны охватывать все направления деятельности оцениваемого;
- ясность, понятность, объективность;
- иметь мобилизующий характер, т.е. значения показателей не должны быть слишком простыми или сложными для достижения;

– измеримость, т.е. выбранным показателям можно установить шкалу оценки.

Хотя матричный метод и рассматривает в данной работе как качественный метод оценки персонала, следует отметить, что шкала оценки может быть как числовой (0, 1, 2, 3, 4, 5 и т.д.), так и описательной («неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»).

Представим на рисунке 2 перечень количественных методов оценки персонала.

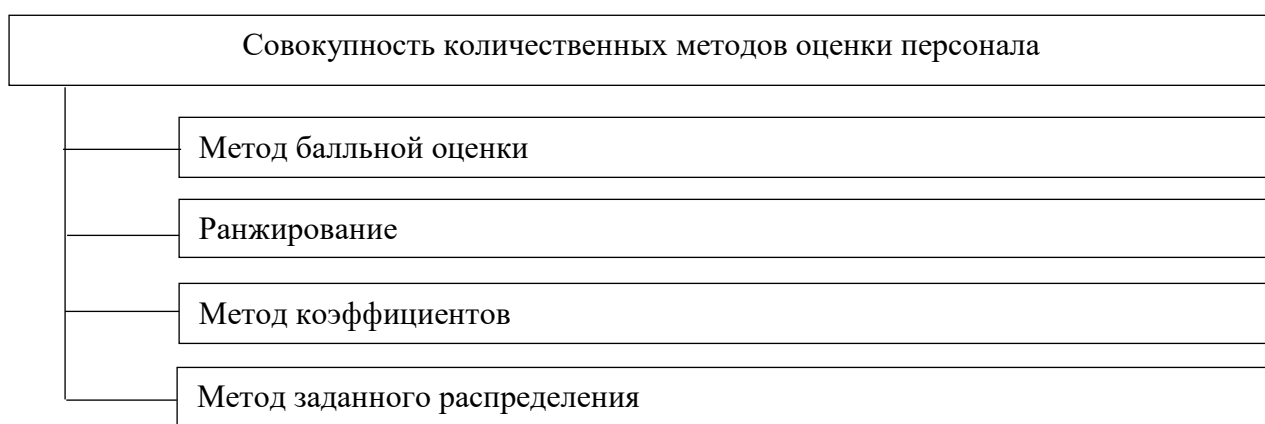


Рисунок 2 – Совокупность количественных методов оценки персонала

Суть количественных методов заключается в оценке результатов работы сотрудника, его достижений, качеств и навыков по шкале оценки определенным количеством баллов или соотношении показателей работы с нормативными.

Рассмотрим подробнее методы количественной оценки, представленные на рисунке 2.

Метод балльной оценки заключается в присвоении определенного количества баллов за каждое достижение сотрудника (от выполнения какой-либо задачи до, например, перевыполнения плана). По истечении установленного периода полученные сотрудником баллы суммируются и на

основании суммы принимается управленческое решение (поощрение, продвижение по службе и т.д.).

Ранжирование как метод оценки представляет собой составление рейтинга сотрудника, исходя из балльной оценки по определенному перечню показателей. Оценка может производиться и в рамках одной должности, и в рамках отдела.

Метод коэффициентов схож с балльной оценкой – производится оценка персонала в соответствии с нормативами, отличием является то, что после оценки соответствия выявляются сопоставительные коэффициенты – отклонение от норматива.

Метод заданного распределения – метод, при котором эксперты относят оцениваемых сотрудников к определенной категории, но у каждой категории есть свои квоты – критерии – или лимит на группу оцениваемых.

Чаще всего из рассмотренных количественных методов используются метод балльной оценки, ранжирование, а также метод коэффициентов. Следует отметить, что методы используются в совокупности, так как, например, рейтинг устанавливается на основании присвоенных баллов.

Метод заданного распределение используется реже, так как эксперты, проводящие оценку, должны обладать определенной компетентностью, а перечень показателей и их оценка и вес должны быть грамотно проработаны и рассчитаны.

Следующая совокупность методов – комплексные. Данные методы включают в себя как оценку по количественным показателям, так и по качественным. К таким методам относятся:

- центр оценки;
- аттестация;
- тестирование;
- метод эталона или суммирования оценок.

Центр оценки – метод оценки персонала, который включает в себя совокупность других методов для проведения комплексной и достоверной

оценки. В совокупность методов, используемых при центре оценки могут входить тесты, интервью, кейсы и т.д.

Аттестация подразумевает анализ квалификации и результатов сотрудника, его знаний и качеств и их соответствия профессиональному стандарту должности.

Следующий метод, который будет рассмотрен – тестирование. Данный метод заключается в чаще всего письменном ответе на перечень вопросов, ответы оцениваются в соответствии с установленной шкалой оценки.

Шкала оценки также используется и при методе эталона или суммирования оценок. Суть метода заключается в оценке потенциального или действующего сотрудника по определенному перечню показателей на основании шкалы оценки, затем оценки суммируются и сравниваются с эталонным значением.

Среди комбинированных методов наиболее распространенными являются тестирование и центр оценки, однако центр оценки требует больших временных и материальных затрат, а также определенной подготовки со стороны экспертов.

Как можно увидеть из анализа определений понятия «оценка персонала» и сути применяемых методов, цель процедуры оценки персонала – определение степени подготовленности и компетентности работника, его соответствия определенным эталонам, для принятия управленческих решений о поощрении, кадровом перемещении сотрудника, а также для определения потребности в профессиональном обучении и развитии.

В настоящее время большинство процессов организаций переводят в электронный формат. Не стали исключением и процессы управления персоналом и, соответственно, оценки персонала. С учетом современных вызовов и требований рынка, а именно цифровизации, наиболее используемыми методами оценки персонала становятся тесты, т.к. их можно найти готовыми в интернете или создать форму теста самостоятельно.

Интервью, метод «360 градусов» и т.д. могут проводиться дистанционно – по видеосвязи или посредством отзывов.

Также следует отметить, что цифровизация приводит не только к изменениям в проведении оценки, но и перечню показателей, по которым оцениваются потенциальные или действующие сотрудники (например, для большинства должностей в настоящее время требуются знания компьютера выше, чем на уровне уверенного пользователя).

Однако не все методы возможно перевести в электронный формат. Центр оценки, например, включает в себя несколько методов, которые оцениваются не только знания о работе, но и поведение. Также как и поведенческое и ситуационное интервью – для качественной оценки с использованием данного метода необходим личный контакт оценивающего или оцениваемого.

В процессе подбора и приема нового сотрудника также произошли изменения в связи с учетом современных вызовов и тенденций. Например, чаще стали проводить оценку благонадежности кандидата посредством теста, выявлять тип личности, т.к. от характера во многом зависит модель поведения человека, решение о приеме все чаще принимает по итогам прохождения испытательного срока (хакатон, пробный проект, приглашение на один ознакомительный день).

А также все большее распространение получает геймификация – оценка сотрудников в процессе выполнения обязанностей (или заданий при собеседовании) определенной валютой, которая принадлежит вселенной организации. По итогам отчетного периода (или выполнения определенного количества заданий) полученные баллы (или валюта) суммируются и могут быть обменены на какие-либо товары (фактические товары или дополнительные дни отдыха, например). Количество полученных баллов (или валюты) позволяет принять решение о степени соответствия сотрудника должности, потребности в обучении и развитии и т.д.

Таким образом, наиболее актуальными методами оценки персонала с учетом современных вызовов и требований являются тестирование, интервью и геймификация. Однако центр оценки и аттестация также остаются востребованными, хотя и теряют свою актуальность из-за сложности их перевода в электронный формат.

1.2 Профессиональное развитие персонала, его цели и современные методы

По итогам оценки персонала принимаются решения о приеме, поощрении или продвижении сотрудника, а также выявляются зоны, требующие развития, и потребность в обучении персонала.

Профессиональное развитие персонала – одно из направлений кадровой политики, система действий и процессов, которая заключается в разработке или выборе стратегии, планировании потребности в персонале (в определенном количестве и качестве), потребность в обучении, ротации, адаптации и т.д. [24]

Профессиональное развитие состоит из нескольких стадий:

- профессиональная адаптация, которая заключается в освоении специальности и роли, приобретение знаний;
- первичная профессионализация – приобретение навыков и опыта профессиональной деятельности, непосредственное становление специалиста;
- вторичная профессионализация заключается в накоплении профессионального опыта, формировании профессионального мировоззрения и непосредственное становление и развитие профессионализма в ходе выполнения трудовых функций;
- профессиональное мастерство – самостоятельное проектирование и разработка стратегий своей деятельности, самостоятельное регулирование своей деятельности и, как следствие, карьеры.

Как можно заметить, стадии профессионального развития соответствуют различным жизненным этапам: профессиональная адаптация – получения среднего или высшего профессионального образования, первичная профессионализация – выход на работу, вторичная профессионализация – повышение квалификации и длительная работа по одной специальности, профессиональное мастерство – получение должности старшего специалиста или руководителя отдела.

Также профессиональное развитие включает в себя первичную профессиональную подготовку, повышение квалификации, профессиональную переподготовку и планирование карьеры.

Профессиональное развитие персонала является одним из самых важных процессов управления персоналом. Именно благодаря профессиональному развитию повышается мотивация персонала, трудовой потенциал и компетентность персонала, эффективность труда. Также профессиональное развитие влияет на формирование кадрового резерва. Все это является целью профессионального развития с точки зрения организации.

Можно выделить и цель профессионального развития с точки зрения персонала – получение знаний и опыта, развитие навыков и компетенций, которые позволят более качественно выполнять должностные обязанности.

Следует отметить, что конкретная цель профессионального развития для каждой отдельной организации будет отличаться, т.е. организация должна сама определить, для чего ей необходимо профессиональное развитие персонала.

В большинстве случаев под профессиональным развитием подразумевается обучение персонала, т.к. именно оно составляет большую часть развития.

Среди методов профессионального развития персонала можно выделить групповые и индивидуальные методы.

К групповым методам профессионального развития относятся тренинги и курсы повышения квалификации, мастер-классы, деловые игры и др.

К индивидуальным – наставничество, стажировка, проекты и т.д. [15]

Также в настоящее время распространено дистанционное обучение и онлайн-обучение.

Рассмотрим эти методы подробнее.

Групповые методы в большинстве своем представляют собой обучение и развитие персонала с отрывом от рабочего места.

Тренинги и курсы повышения квалификации представляют собой обучение сотрудников с целью получения новых знаний и компетенций, совершенствования и актуализации уже имеющихся. Тренинги могут проводиться как с отрывом от рабочего места, так и без него, однако повышение квалификации обязательно сопровождается отрывом от рабочего места.

Следующим методом группового развития персонала является мастер-класс. Суть данного метода заключается в демонстрации знаний, умений и навыков квалифицированного специалиста и передача этих знаний менее опытным сотрудникам, а также отработка полученных знаний и навыков.

Третий метод групповых методов профессионального развития, который будет рассмотрен, - деловые игры. Также сюда можно отнести моделирование ситуаций. Суть метода заключается в том, что сотрудников объединяют в группы и им выдаются задания, которые они должны проанализировать и решить. Данный метод может быть реализован без отрыва от рабочего места. [1]

Среди групповых методов профессионального развития наиболее часто используемыми являются тренинги и деловые игры.

Среди индивидуальных методов развития наиболее известным и распространенным в настоящее время является наставничество. Данный метод заключается в прикреплении нового сотрудника к более опытному,

который поможет адаптироваться на новом рабочем месте, передаст имеющиеся опыт и знания. В качестве разновидностей наставничества в некоторых источниках можно увидеть шэдоунг и баддинг. Данные методы схожи с наставничеством, однако являются самостоятельными. Шэдоунг подразумевает под собой наблюдение нового сотрудника за действиями более опытного, а при баддинге взаимодействие между новым сотрудником и более опытным строится на равноправии. Чаще всего шэдоунг и баддинг применяются при обучении и развитии персонала неосознанно и в совокупности с другими методами (наставничеством в частности), так как каждый из них не в полной мере позволит освоить новые навыки и знания.

Стажировка чаще ориентирована на студентов последних курсов средних и высших учебных заведений и заключается в приобретении знаний и навыков на рабочем месте. Для организации стажировка является притоком новых идей и взглядов на решение поставленных задач. [14]

Еще одним индивидуальным методом являются проекты и задания. Данный метод заключается в постановке задания сотруднику или привлечении его к выполнению проектных работ с целью повышения его квалификации и компетентности. Хотя в проекте может быть задействован целый отдел, данный метод относится к индивидуальным, т.к. внутри проекта у каждого сотрудника свои обязанности.

Исходя из современных проблем и вызовов наиболее актуальными индивидуальными методами профессионального развития являются наставничество, шэдоунг и стажировка.

Отличие дистанционного обучения от онлайн-обучения заключается в том, что онлайн-обучение подразумевает полностью электронные материалы, например, организация создает свой сайт для обучения сотрудников и загружает лекции, видеоуроки, презентации и т.д., и ориентировано на самостоятельное изучение сотрудником материала. Дистанционное обучение, в свою очередь, подразумевает взаимодействие с преподавателем посредством видеосвязи, электронной почты или мессенджеров.

Необходимо отметить, что рассмотренные выше методы в большей степени относятся к профессиональному обучению, которое, в свою очередь является частью профессионального развития персонала.

Таким образом, актуальными методами профессионального развития персонала (в частности, профессионального обучения) с учетом современных требований и вызовов являются тренинги, деловые игры и моделирование ситуаций, наставничество и шэдоуинг, стажировка, дистанционное и онлайн-обучение, так как они минимизируют материальные, временные и трудозатраты организации на развитие персонала, а также дают возможность получить актуальные и в достаточном объеме знания и навыки.

2 Анализ системы оценки и профессионального развития персонала ООО «Этажи Москва Север» с учетом существующих вызовов и тенденций

2.1 Анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Этажи Москва Север»

ООО «Этажи Москва Север» (далее – Общество) - общество с ограниченной ответственностью, основным видом деятельности которого является деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе (код 68.31 по ОКВЭД). Общество основано 20 октября 2016 года. Руководителем является генеральный директор Шаталина Ирина Юрьевна.

К дополнительным видам деятельности относятся следующие:

- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- деятельность рекламных агентств;
- исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения;
- образование дополнительной детей и взрослых прочее, не включенное в другие группировки.

Основной задачей Общества является оказание полного комплекса услуг с максимальной выгодой для клиента.

Главным отличием ООО «Этажи Москва Север» является то, что Общество инвестирует в обучение и автоматизацию процессов, исследование услуг и повышение их качества. Также к особенностям можно отнести то, что Общество предоставляет полный комплекс услуг на рынке недвижимости, в том числе полный анализ рынка, фиксированную стоимость услуг и прозрачное ценообразование, возможность осуществления полного цикла сделки в одном офисе благодаря интеграции с банками-партнерами,

государственными структурами и МФЦ. Также Общество несет полную ответственность за безопасность сделки. [17]

Таким образом, ООО «Этажи Москва Север» своевременно реагирует на изменения рынка выстраивает ценности и задачи в соответствии с современными вопросами и тенденциями.

Рассмотрим в таблице 2 основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Этажи Москва Север» за 2019-2021 гг. [3, 16]

Таблица 2 – Анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Этажи Москва Север» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021-2019 гг.	
				Абс. измен. (+/-), тыс. руб.	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	155098	38268	151140	-3958	-2,55
Себестоимость продаж, тыс. руб.	150226	40159	143813	-6413	-4,27
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	4872	-1891	7327	2455	50,39
Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4872	-1891	7327	2455	50,39
Чистая прибыль, тыс. руб.	3057	-3404	2558	-499	-16,32
Основные средства, тыс. руб.	0	0	0	0	0
Оборотные активы, тыс. руб.	0	0	0	0	0
Численность, чел.	48	46	51	3	6,25
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2270	2176	3054	784	34,54
Производительность труда работающего, тыс. руб.	3231,21	831,91	2963,52	-267,68	-8,28
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	47,29	47,30	59,88	12,59	26,62
Фондоотдача	0	0	0	0	0
Оборачиваемость активов, раз	0	0	0	0	0
Рентабельность продаж, %	3,14	-4,94	4,85	1,71	54,32
Рентабельность производства, %	3,24	-4,71	5,09	1,85	57,09
Затраты на рубль выручки, коп.	96,85	104,94	95,15	-1,71	-1,77

Из таблицы 2 видно, что в динамике за 2019-2021 года заметно снижение многих основных показателей. Прежде всего это связано с тем, что на 2020 и 2021 года приходится основная вспышка пандемии COVID-19, а в

2022 году многие организации начали постепенно восстанавливаться после убытков, понесенных за период соблюдения карантинных мер.

Однако следует отметить, что по итогам 2021 года численность персонала Общества увеличилась на 6,25% по сравнению с 2019 годом. А также снизились затраты на рубль выручки в 2021 году и составили 95,15 коп.

Рассмотрим подробнее показатели выручки за 2019-2021 гг. на рисунках 3 и 4.

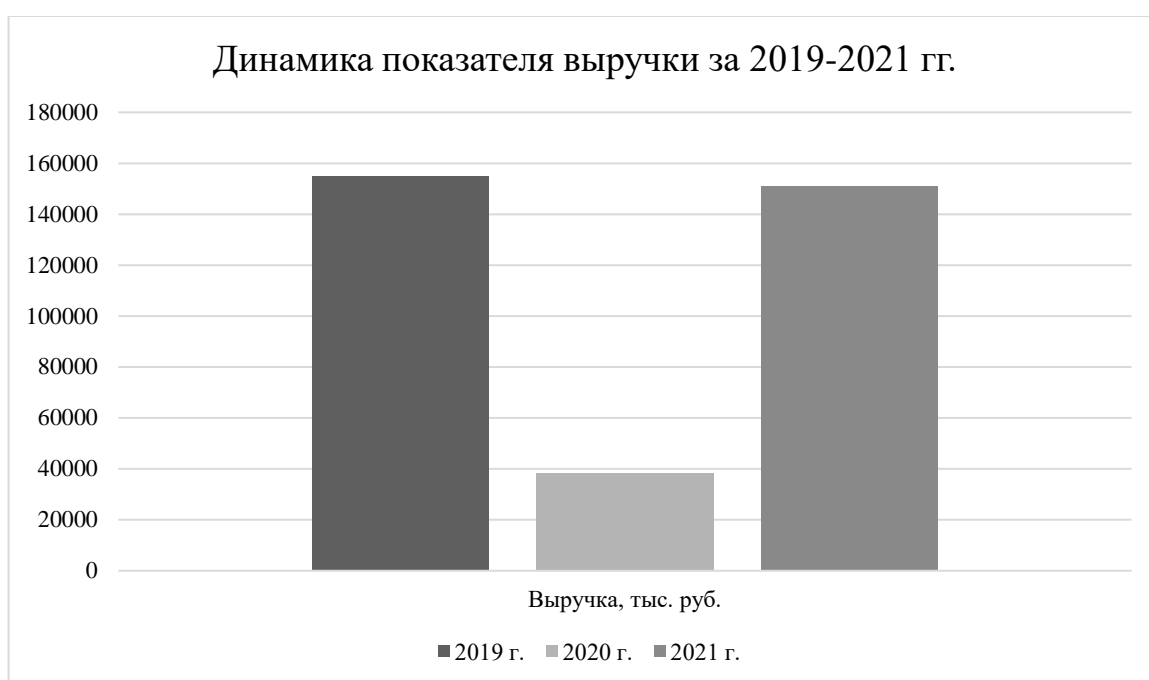


Рисунок 3 – Динамика показателя выручки за 2019-2021 гг.

Из диаграммы на рисунке 3 видно, что в 2020 г. произошло значительное снижение выручки (на 116830 тыс. руб. или 75,33%), но в 2021 г. данный показатель снова вырос (на 112872 тыс. руб.).

Прежде всего это связано со снижением спроса на недвижимость в связи с принятием карантинных мер в 2020 г. Во второй половине 2021 г. организации начинают активно восстанавливать свою деятельность, каждый отдельный человек снова начинает активно удовлетворять свои потребности, что приводит к повышению спроса на недвижимость как со стороны юридических лиц, так и со стороны физических лиц.

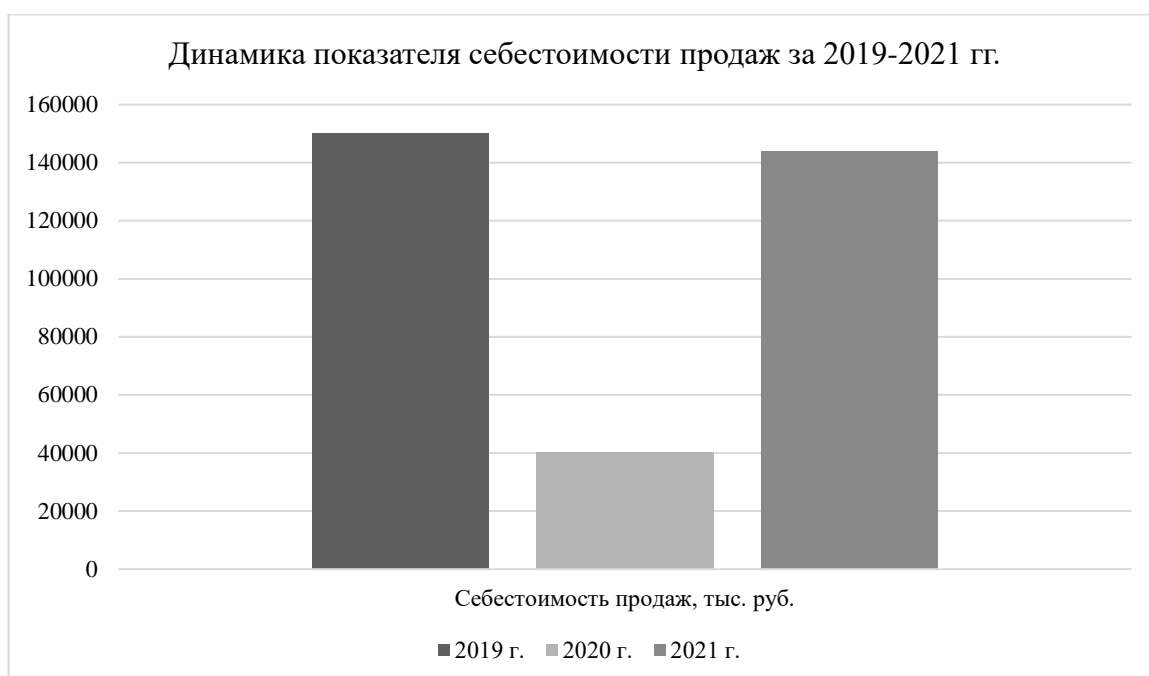


Рисунок 4 – Динамика показателя себестоимости продаж за 2019-2021 гг.

Из диаграммы также заметно снижение показателя в 2020 году, как и у показателя выручки. В качестве причин снижения также можно выделить снижение потребности в риелторских услугах.

Если сравнивать показатели выручки и себестоимости продаж между собой, то можно заметить, что в 2019 году темп роста выручки превышает темп роста себестоимости продаж, что позволяет увидеть прибыль в размере

3057 тыс. руб., но в 2020 г. темп роста себестоимости продаж превышает выручку, что приводит к убытку в размере 3404 тыс. руб. В 2021 году темп роста выручки снова превалирует над темпом роста себестоимости продаж, чистая прибыль в этот год составила 2558 тыс. руб., что меньше чистой прибыли в 2019 г. на 499 тыс. руб. или 16,32%.

Наиболее заметно улучшение финансового состояния Общества по такому показателю, как рентабельность продаж, который вырос в 2021 году на 1,7 процентных пункта по сравнению с 2019 годом и составил 4,84. Рост показателя обусловлен снижением себестоимости продаж, что позволяет говорить о более эффективном использовании ресурсов организации.

В целом следует отметить, что основные показатели деятельности Общества имеют тенденцию к росту, что позволяет говорить об успешном процессе выхода из кризисной ситуации, продиктованной пандемией, и характеризовать деятельность организации как эффективную.

Далее на рисунке 5 рассмотрим показатель численности персонала в динамике за 2019-2021 гг.



Рисунок 5 – Динамика численности персонала за 2019-2021 гг.

На рисунке 5 видно, что в 2020 году численность персонала уменьшилась по сравнению с 2019 годом, однако в 2021 году количество персонала достигло максимального значения за рассматриваемый период и составило 51 человека. В связи с этим в 2021 г. по сравнению с 2019 г. увеличился фонд заработной платы на 784 тыс. руб. Следует отметить, что так как показатель выручки в 2021 г. ниже этого же показателя в 2019 г., производительность труда работающего в 2021 г. не смогла показать такой же темп роста, как и численность персонала. Из этого можно сделать вывод, что Общество на 2021 г. не смогло эффективно использовать весь нанятый персонал.

Чтобы определить причину неэффективного использования персонала в первую очередь рассмотрим организационную структуру Общества, представленную на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Этажи Москва Север»

Из схемы видно, что организационная структура Общества линейно-функциональная, то есть вся деятельность и бизнес-процессы разделены в соответствии с направлениями хозяйствования, а в каждом отдельном направлении хозяйствования есть свой руководитель и его подчиненные.

Деятельность по работе с персоналом осуществляет специалист по персоналу. Соответственно, оценку и профессиональное развитие сотрудников Общества осуществляет специалист по персоналу совместно с руководителями подразделений и организации. [6, 7, 8, 9, 10, 11]

В 2021 году наибольшее увеличение персонала заметно на должности агента (численность увеличилась на 3 человека), далее идут менеджер по зарубежной торговле и эксперт (численность увеличилась на одного человека на каждой из должностей). Анализ деятельности новых сотрудников показал, что эффективность новых агентов ниже сотрудников на той же должности, но которые работают уже больше года. Исходя из этого, можно сказать, что неэффективное использование персонала обусловлено прежде всего недостаточностью опыта некоторых новых сотрудников, в связи с чем им было невозможно поручить некоторые задачи. Таким образом, в 2022 и 2023 годах эффективность использования персонала должна вырасти в следствии чего повысится производительность труда персонала.

2.2 Анализ действующей системы оценки и профессионального развития ООО «Этажи Москва Север» с учетом современных вызовов и тенденций

Как уже было рассмотрено выше, деятельность по оценке и профессиональному развитию сотрудников осуществляет специалист по персоналу совместно с руководителями подразделений и всей организации.

В Обществе нет регламентирующего процесс Положения об оценке персонала, вследствие чего данный процесс осуществляется с меньшей эффективностью: не в полной мере выявлены профессиональные и личные

качества сотрудников, уровень их компетенций, применяемые методы используются не в полном соответствии с правилами и требованиями.

Оценка персонала в основном проводится посредством методов, представленных на рисунке 7.

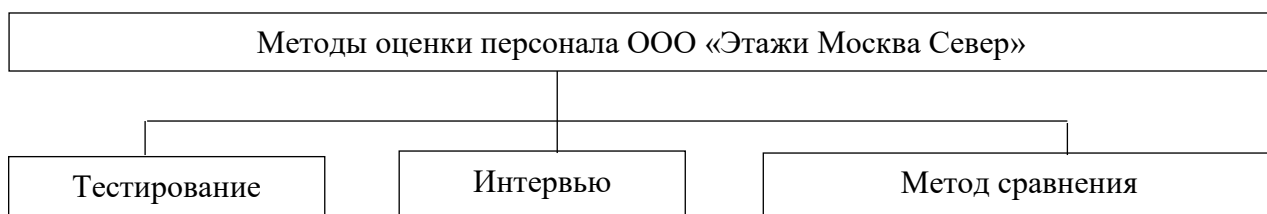


Рисунок 7 – Методы оценки персонала применяемые в ООО «Этажи Москва Север»

Рассмотрим применение данных методов подробнее.

Тестирование проводится как в отношении профессиональных качеств и знаний, так и для оценки личности. Например, тесты на знание порядка совершения сделок или тесты на выгорание.

Интервью проводится при оценке профессиональных знаний и качеств, а также компетенций в целом. В частности, с помощью интервью оцениваются навыки общения с клиентами, поведение работников в различных ситуациях, также метод используется для самооценки.

Метод сравнения применяется для оценки количественных показателей (например, степень выполнения плана продаж и т.д.) различных сотрудников между собой с целью выявления наиболее эффективного сотрудника. Следует отметить, что сравнение количественных результатов работы производится между работниками, занимающими одну должность.

Также индивидуально в конкретных ситуациях могут применяться и другие методы, например, деловые игры или кейсы.

Как можно заметить, в Обществе применяются как качественные методы оценки, так и количественные и комбинированные методы. Данное

наблюдение позволяет говорить о том, что организация стремится проводить всестороннюю оценку персонала.

Исходя из результатов оценки персонала принимаются решения об уровне квалификации и компетентности персонала, а также о потребности в обучении, повышении квалификации и профессиональном развитии.

Профессиональное развитие – это система действий, которые связаны между собой и включают планирование потребности в кадрах в определенном качестве и количестве, формирование кадровой стратегии и политики, планирование обучения и развития персонала.

Как уже говорилось ранее, оценка персонала и профессиональное развитие тесно связаны. ООО «Этажи Москва Север» также следует данному принципу и использует результаты проведенной оценки для выявления потребности в обучении и ротации персонала.

Преимущественно Общество применяет внутрифирменное обучение собственными силами или с привлечением сторонних лекторов, а также обучает посредством наставничества.

Внутрифирменное обучение представляет собой систему подготовки персонала, которая организовывается силами организации и на ее территории. Данный вид обучения применяется в случае, если изменяется порядок выполнения процессов на уровне организации или регламент процесса на уровне организации или выше. То есть внутрифирменное обучение применяется в тех случаях, когда необходимо обновить или дополнить имеющиеся у сотрудников знания.

Наставничество – привлечение более опытного сотрудника для адаптации и обучения новичка. Данный тип обучения применяется преимущественно при выходе на работу новых сотрудников или для того, чтобы повысить компетентность и результативность действующих сотрудников.

В случаях, когда действующий сотрудник переводится на другую должность, применяется и внутрифирменное обучение (в данном случае

используются обучающие и регламентирующие документы: инструкции, методички и т.д.), и наставничество.

Представим в таблице 3 состав персонала на 2021 год.

Таблица 3 – Распределение общего количества персонала в соответствии с должностями ООО «Этажи Москва Север»

Должность	Количество сотрудников, чел.
Директор	1
Заместитель директора	1
Главный юрист	1
Главный бухгалтер	1
Начальник отдела зарубежной недвижимости	1
Эксперт	10
Юрист	4
Бухгалтер	3
Специалист по персоналу	1
Менеджер по зарубежной недвижимости	11
Агент	17
Всего:	51

Как видно из таблицы 3, наибольшую часть персонала составляю сотрудники, занимающие должности агента (33,33%), менеджера по зарубежной недвижимости (21,57%) и эксперта (18,61%). Именно эти сотрудники должны чаще всего оцениваться и проходить обучение по его итогам, так как информация, которая используется ими для выполнения обязанностей постоянно актуализируется и требует своевременной реакции организаций на эти изменения. Также постоянно обновлять свои знания необходимо юристам, сотрудникам бухгалтерии и специалисту по персоналу – это связано с изменениями в законодательстве, а также постоянными изменениями в отрасли работы организации и конкретных отраслях деятельности сотрудников. Однако не все сотрудники, занимающие данные должности, проходили обучение в период с 2019-2021 гг.

Представим анализ численности сотрудников, прошедших обучение в период за 2019-2021 гг. и занимающих вышерассмотренные должности, в таблице 4.

Таблица 4 – Численность сотрудников ООО «Этажи Москва Север», прошедших обучение в 2019-2021 гг.

Должность	Количество сотрудников, прошедших обучение, чел.		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Агент	5	4	10
Менеджер по зарубежной недвижимости	3	4	6
Эксперт	2	0	5
Юрист	0	1	2
Бухгалтер	1	0	2
Специалист по персоналу	0	0	1
Всего:	11	9	26

Из таблицы 4 видно, что в 2021 году общая численность сотрудников, прошедших обучение составляет около 50% всей численности персонала. Наибольшее количество сотрудников, прошедших обучение, находится на должности агента, также именно на должности агента в Общества работает больше всего сотрудников. Меньше всего человек прошли обучения из подразделения по работе с персоналом – 1 человек, однако относительно отдела обучение прошли 100% сотрудников.

В 2020 году можно наблюдать уменьшение количества сотрудников, прошедших обучение. Прежде всего это связано с ситуацией в мире, а также ухудшением финансового положения Общества и уменьшением численности персонала в 2020 году.

Необходимо отметить, что анализ производился относительно сотрудников, которые прошли внутрифирменное обучение (с использованием электронных ресурсов и в традиционной форме). Обучение с использованием электронных ресурсов больше всего прошло сотрудников в 2020 г. (около 80%) и в 2021 г. (около 75%), преимущественно это были работники, занимающие должность агента, бухгалтера, юриста и специалиста по персоналу. Также все сотрудники занимаются самообразованием с целью экономии времени на подготовку к новым обязанностям и процессам.

Для того, чтобы сотрудник, который будет непосредственно производить оценку и подсчитывать её результаты, мог объективно и в полной мере оценить компетенции, профессиональные качества и знания оцениваемых сотрудников, Общество применяет шкалы, которые разработаны для каждого теста и для каждого интервью. Шкалирование – это метод оценки в соответствии с числовым или качественным рядом. Шкалирование также позволяет оценить несколько параметров (компетенций) по индивидуальным шкалам. Например, при проведении тестирования на порядок совершения сделок, использую шкалы, которые оценивают знания регламентирующих документов организации, и шкалы, которые оценивают коммуникабельность.

Однако следует отметить, что шкал на один инструмент оценки не должно быть много, так как переизбыток оцениваемых качеств в одном инструменте может привести к неэффективности инструмента, а смысл и причина применения этого инструмента могут быть утеряны.

В настоящий момент, ориентация в оценке и развитии персонала и личности направлена на цифровизацию и гибкие и жесткие навыки. Общество также ориентируется на данные тенденции. В частности, тестирование сотрудников проводится в режиме онлайн, тесты и интервью включают в себя как оценку жестких навыков (конкретные знания и умения, например, умение пользоваться 1С или скрипт выявления потребности клиента), так и гибких навыков (например, умение планировать, самостоятельно принимать решения и т.д.). Также и развитие персонала в большинстве случаев реализуется посредством электронных учебников и методичек, а также онлайн-конференций и лекций.

Однако не все тенденции оценки и развития персонала учитываются при работе с персоналом в Обществе. Одно из важнейших направлений – удаленные сотрудники и расширение территориального охвата в связи с этим. Данная тенденция не является актуальной для Общества в той же

степени, как и для других организаций, так как ООО «Этажи» имеет более 210 офисов в России и за рубежом.

Кроме того, все больше работодателей при определении целей оценки и развития персонала делают акцент на мотивацию. Мотивация – это побуждение человека (или работника) к определенным действиям и поведению. Мотивация является одним из главных направлений деятельности организации в связи с тем, что персонал является одной из важнейших ценностей любой организации, именно от персонала зависит результативность всей организации. Следовательно, необходимо повышать результативность каждого отдельного работника. Именно поэтому мотивация в настоящий момент является одной из главнейших целей оценки и развития персонала.

Следует отметить, что корпоративные ценности также являются целью оценки и развития персонала. Однако достижение корпоративных ценностей происходит за счет удовлетворения потребностей каждого отдельного сотрудника и их развития, так как персонал – главная ценность организации.

Помимо мотивации, в качестве ценностей и целей рассматривают вовлеченность сотрудников. Данное направление, как и мотивация, ориентировано на реализацию потенциала работников и удовлетворения их потребности. Именно благодаря вовлеченности работники становятся лояльными к организации и помогают ей изменяться и развиваться. В Обществе данная ценность не является основной при оценке и развитии сотрудников, но имеет важное значение, так как сфера деятельности обязывает сохранять штат квалифицированных сотрудников как можно дольше, а также именно совместные усилия руководства и сотрудников помогают организации удерживать лидирующие позиции на рынке недвижимости.

Среди современных тенденций развития персонала, в свою очередь, можно выделить закрытие вакансий за счет действующего персонала: ротация, повышение или совмещение должностей. Актуальность данного

направления обусловлена тем, что, во-первых, уже работающие сотрудники лояльны к организации, а во-вторых, перевод сотрудника менее затратный с точки зрения финансового и временного обеспечения процесса и также сокращается длительность адаптации – сотруднику необходимо привыкнуть только к новым обязанностям.

В ООО «Этажи Москва Север» в настоящий момент закрытие вакансий производится за счет внутренних и внешних ресурсов в равной степени. Прежде всего это связано с тем, что Общество расширяет штат сотрудников, что невозможно сделать за счет ротации действующего персонала. Численность сотрудников на 2021 год составляет 51 человека, что больше, чем в 2019 г. и 2020 г. на 3 и 5 человек соответственно. Несмотря на то, что число агентов и менеджеров по зарубежной недвижимости превышает 10 человек, невозможно перевести данных сотрудников на другие должности, так как именно данные работники проводят первичную работу с клиентами и налаживают отношения, что приводит к получению прибыли организации. Следовательно, сокращение агентов может привести к сокращению сделок, что неизбежно обернется снижением прибыли Общества.

Таким образом, к современным тенденциям оценки и развития персонала можно отнести следующие:

- цифровизация;
- ориентация на персонал (каждого отдельного работника);
- вовлеченность работников;
- мотивация;
- удаленная работа и расширение территориального охвата деятельности организации;
- развитие гибких и жестких навыков;
- закрытие вакансий за счет действующего персонала
- и другие.

Как уже отмечалось выше, некоторые из современных тенденций неактуальны для Общества в силу его направления деятельности и этапа развития (удаленная работа и расширение территориального охвата и закрытие вакансий за счет действующего персонала). Но деятельность по оценке и профессиональному развитию сотрудников в ООО «Этажи Москва Север» учитывает современные вопросы и тенденции для более эффективного использования ресурсов организации.

Таким образом, несмотря на отсутствие регламентирующих оценку и развитие персонала документов, специалист по персоналу (совместно с руководителями подразделений и организации) стремится к современной, полной и эффективной деятельности по данному направлению и применяет для этого современные и актуальные методы и приемы (например, перевод тестирования в онлайн-формат или актуализация перечня компетенций).

3 Совершенствование системы оценки и профессионального развития персонала

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки и профессионального развития персонала в соответствии с современными вызовами и тенденциями

Из анализа, представленного в главе два, видно, что по направлению работы с персоналом (в частности, в оценке и профессиональном развитии) у Общества имеется ряд проблем, которые снижают эффективность использования персонала и, следовательно, снижают эффективность работы каждого отдельного сотрудника, что влияет на результаты деятельности всей организации.

В ходе анализа были выявлены следующие проблемы и недостатки в организации оценки и профессионального развития персонала:

- отсутствие Положения об оценке персонала;
- ограниченное количество используемых методов оценки и профессионального развития персонала;
- неактуальный перечень оцениваемых и развиваемых компетенций и навыков;
- неэффективная расстановка и использование персонала.

Кроме перечисленных выше, можно выделить ещё ряд проблем и недостатков. Указанные выше недостатки являются основными, и их решение позволит значительно улучшить показатели деятельности Общества.

Также следует отметить, что рассмотренные проблемы и недостатки взаимосвязаны, а значит, решение одной из проблем также повлияет и на ход и результат решения другой проблемы. Например, расширение перечня используемых методов оценки и актуализация перечня компетенций и

навыков непосредственно повлияют на расстановку и использование персонала.

Представим на рисунке 8 мероприятия по устранению выявленных проблем и недостатков.

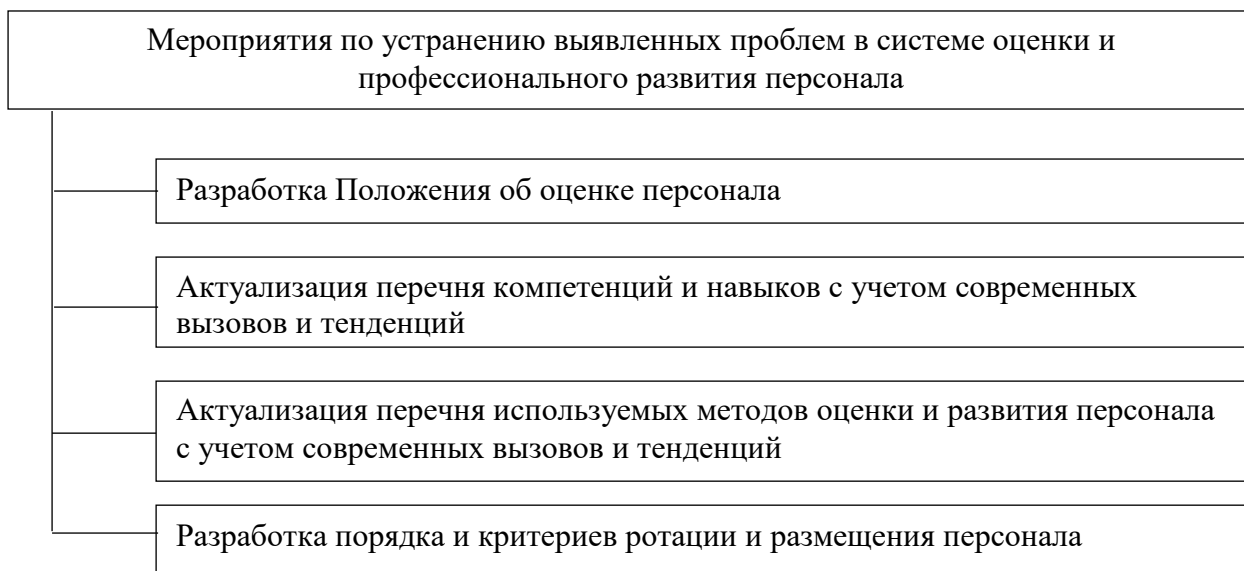


Рисунок 8 – Мероприятия по устранению проблем в системе оценки и развития персонала с учетом современных вызовов и тенденций

Исходя из рисунка 8, можно определить, что первым этапом по совершенствованию оценки и профессионального развития персонала является актуализация перечня компетенций и навыков с учетом современных вызовов и тенденций.

В настоящий момент к общим компетенциям и навыкам всей организации относятся следующие:

- коммуникабельность или умение общаться с клиентами;
- навык работы с ПК;
- стрессоустойчивость и умение принимать нестандартные решения;
- клиентоориентированность;
- работа с людьми;

– работа с большим объемом информации.

Также выделены необходимые компетенции и навыки для каждой отдельной должности. Например, для агента по недвижимости также важными компетенциями являются активные продажи и работа с возражениями.

Исходя из современных тенденций и вызовов, актуальными можно считать такие компетенции и навыки, как адаптивность, коммуникативные навыки, работа в условиях неопределенности, цифровые навыки. Каждая из этих компетенций также состоит из нескольких более узконаправленных – имеет несколько уровней. Например, первый уровень цифровых навыков подразумевает владение ПК на уровне пользователя (то есть умение пользоваться электронной почтой, обрабатывать текст и т.д.), второй уровень – умение устранять неполадки в приложениях и анализировать данные, третий уровень – умение обслуживать и разрабатывать программное обеспечение или приложения.

К необходимым компетенциям также можно отнести умение критически мыслить, то есть выделять только важную информацию, логически мыслить и принимать взвешенные решения. Данная компетенция важна, так как каждый день мы получаем огромное количество информации из различных источников. Неумение анализировать информацию и выделять главное может привести к тому, что результаты анализа будут неверными, принятые решения не будут эффективными, а сотрудник, который обрабатывает данную информацию, может быстро выгореть из-за ее количества.

Немаловажным является и навык креативного мышления. Пусть данная компетенция в большей степени направлена на производство или творческую отрасль, в сфере недвижимости этот навык также важен – благодаря нему сотрудник сможет сгенерировать новый подход к работе с клиентом, продаже недвижимости и так далее, а руководитель – к мотивации сотрудников и организации корпоративной культуры.

Представим в таблице 5 анализ перечня компетенций и обоснование его актуальности в сравнении с действующим перечнем компетенций Общества.

Таблица 5 – Актуализация перечня компетенций и навыков

Действующий перечень компетенций	Обоснование актуальности компетенций	Актуальный перечень компетенций
Коммуникабельность	В настоящее время является необходимой компетенций в связи со сферой деятельности Общества.	Коммуникабельность
Навык работы с ПК	Навык работы с ПК – низовой уровень цифровых навыков, в настоящее время его недостаточно для того, чтобы быть высококлассным специалистом и отвечать потребностям рынка.	Цифровые навыки
Стрессоустойчивость, умение принимать нестандартные решения	Стрессоустойчивость в настоящее время в большей степени связана со скоростью адаптации к постоянно изменяющимся условиям.	Стрессоустойчивость, умение работать в условиях неопределенности
Клиентоориентированность	Сфера подвижности непосредственно связана с работой с клиентами, следовательно, компетенция актуальна.	Клиентоориентированность
Умение работать с людьми	Данный навык связан с работой в команде и взаимодействием между сотрудниками организации.	Умение работать с людьми
Умение работать с большим объемом информации	Работа с большим объемом информации подразумевает умение анализировать и вычленять наиболее важные аспекты.	Умение работать с большим объемом информации, критическое мышление
-	Постоянно меняющаяся среда требует своевременно реагировать на все изменения и, следовательно, мыслить нестандартно.	Креативное мышление, умение принимать нестандартные решения
-	Актуальность данной компетенции также связана с постоянными изменениями в мире и отрасли, так как именно благодаря умению быстро адаптироваться человек обеспечивает свою эффективную работу.	Адаптивность

Таким образом, перечень действующих компетенций актуализирован в соответствии с своевременными вызовами и тенденциями посредством его расширения такими компетенциями, как адаптивность и креативное мышление, а также расширением некоторых действующих – стрессоустойчивость непосредственно связана с умением работать в условиях неопределенности, а умение работать с большим объемом информации невозможно без критического мышления.

Вторым этапом совершенствования системы оценки и профессионального развития персонала является актуализация перечня используемых методов оценки.

Как было рассмотрено во второй главе, основными методами оценки персонала являются следующие:

- тесты,
- интервью,
- метод сравнения,
- деловые игры,
- кейсы.

Немаловажным элементом процедуры оценки персонала являются шкалы, которые используются в каждом из перечисленных выше методов.

Применяемые методы в целом соответствуют современным требованиям рынка и позволяют получить достоверную оценку о сотруднике, однако количество методов не позволяет охватить оценку всех компетенций. Исходя из этого, можно сказать, что оценка производится не в полной мере.

Рассмотрим современные методы оценки персонала. К ним относятся:

- интервью по компетенциям,
- проективные методики оценки (тесты на определение личностных качеств),
- бизнес-кейсы,
- деловые игры,
- тесты,
- КРІ,
- метод «360 градусов».

Необходимо отметить, что помимо шкал оценки, важной составляющей частью процедуры является обратная связь. Именно благодаря этому этапу оценки сотрудник сможет узнать свой уровень соответствия компетенциям и должности, а также понять, в каком направлении он должен двигаться, чтобы

достичь желаемых результатов. Кроме того, обратная связь обеспечивает чувство вовлеченности сотрудника, так как специалист, проводящий оценку, во время этапа должен не только предоставить количественные результаты, но и описать конкретные выявленные проблемы и обсудить решение об их устранении непосредственно с сотрудником.

Исходя из перечня современных методов оценки, которые отвечают нынешним тенденциям и вызовам, можно актуализировать перечень, применяемый в Обществе. Представим его в таблице 6.

Таблица 6 – Актуализированный перечень методов оценки персонала

Действующий перечень методов оценки	Обоснование актуальности методов оценки	Актуальный перечень методов оценки
Тесты	<p>Данный метод можно использовать как для оценки профессиональных качеств и навыков, так и для оценки личностных качеств.</p> <p>Для полной оценки персонала необходимо расширить перечень тестов (или вопросов) для оценки всех компетенций.</p>	Тесты
Интервью	<p>Метод оценивает большинство компетенций, так как не позволяет давать заученные ответы. Для полной и объективной оценки персонала необходимо актуализировать перечень задаваемых вопросов.</p>	Интервью
Метод сравнения	<p>Метод сравнения не дает возможности оценить в полной мере навыки и компетенции персонала, так как чаще всего применяется при оценки количественных результатов деятельности сотрудников. Данный метод можно использовать в качестве дополнительного, например, для составления рейтинга сотрудников.</p> <p>С другой стороны метод «360 градусов» позволит больше узнать о личностных качествах сотрудника и таких компетенциях, как коммуникабельность, умение работать с людьми и умение принимать нестандартные решения (особенно в стрессовых ситуациях).</p> <p>Следовательно, целесообразно заменить метод сравнения на метод «360 градусов».</p>	Метод «360 градусов»
Деловые игры	<p>Деловые игры оценивают навыки работы в команде, а также профессиональные знания и компетенции, что позволяет сделать вывод о том, что данный метод актуален.</p>	Деловые игры
Кейсы	<p>Кейсы являются составной частью интервью и позволяют оценить креативное мышление и знание порядков работы, например, с клиентами. Следовательно, метод актуален.</p>	Кейсы

Как было указано в таблице 6, метод сравнения должен являться дополнительным наравне с использованием шкал и обратной связью – именно эти процессы позволяют корректно и в полной мере предоставить оцениваемым информацию о результатах процедуры оценки.

Метод КРІ активно используется в сфере продаж, недвижимости и работы с клиентами в целом. Однако в условиях современного мира (а именно выхода из кризисного состояния после пандемии и социально-политической ситуации) многие ключевые показатели эффективности могут оказаться недостижимыми в силу нестабильности ситуации. Следовательно, внедрение данного метода целесообразно осуществить в тот момент, когда стабилизируется и окружающая среда, и сама организация.

Таким образом, актуальный перечень методов оценки включает тестирование, интервьюирование, кейсы и деловые игры, а также метод «360 градусов». Данная совокупность методов позволит дать более полную и качественную оценки профессиональных и личностных качеств, навыков, знаний и компетенций сотрудников Общества.

Второй частью второго этапа совершенствования системы оценки и профессионального развития персонала является актуализация перечня методов развития сотрудников.

В настоящий момент в Обществе применяются следующие методы развития персонала:

- внутрифирменное обучение (в том числе с использованием электронных ресурсов),
- наставничество,
- ротация.

Применяемые методы соответствуют современным вызовам и тенденциям и позволяют обучить и развить персонал без больших временных и финансовых затрат. Однако необходимая степень развития знаний и навыков не достигается. В связи с этим необходимо актуализировать

перечень методов развития и обучения или актуализировать программы и порядки их реализации.

К методам развития персонала, которые будут отвечать современным вызовам и тенденциям можно отнести дистанционное обучение (или обучение посредством электронных ресурсов), кейсы и деловые игры, сторителлинг, шэдоунг, баддинг и другие методы обучения, заключающиеся в максимальном использовании электронных ресурсов и действующих сотрудников организации, а также кадровый резерв, ротацию и корпоративную культуру.

Как уже было рассмотрено ранее, дистанционное обучение – это метод обучения в цифровом пространстве посредством, например, электронных учебников или видео-лекций. Кейсы и деловые игры могут выступать как методы оценки, так и в качестве методов развития персонала – в зависимости от целей кейса, обучение в данном случае осуществляется на этапе обратной связи. Шэдоунг и баддинг – формы наставничества, которые не обязывают наставника предоставлять теорию новому сотруднику и строить очень формальные взаимоотношения, а больше концентрируются на практической составляющей и доверительных отношениях.

Сторителлинг – ещё один метод, с помощью которого можно организовать адаптацию к организации и рабочему месту нового сотрудника. Метод заключается в обучении, например, правилам работы с клиентами в формате истории, а не только заучивании скриптов. Также метод используется в маркетинговой деятельности – истории привлекают клиентов больше, чем отражение фактов.

Чтобы актуализировать перечень методов развития, необходимо определить причины актуальности или неактуальности применяемых методов.

По итогам оценки в Обществе принимается решение об обучении, повышении уровня компетенций или квалификации или перевода на другую должность.

В большинстве случаев обучение в Обществе реализуется внутрифирменное (в том числе с использованием электронных ресурсов). Данный вид обучения соответствует современным вызовам и тенденциям, однако все ещё во многом зависит от людей. Для актуализации системы развития персонала необходимо внедрить больше курсов, которые не требуют непосредственного участия в образовательном процессе сотрудника обучающего, то есть перенести акцент на записанные заранее видео-лекции и методички с описанием процессов и порядком их реализации.

Наставничество, даже будучи формализованным и регламентированным процессом, зачастую не воспринимается сотрудниками как процесс обязательный, что приводит к некачественному обучению новых сотрудников. Важно отметить, что для самих наставников данный процесс также важен, ведь благодаря ему они повышают свою квалификацию и ряд компетенций (например, общение и работа с людьми). Сотрудники, выбранные наставниками, не подходят с ответственностью к этим обязанностям не только из-за нежелания, но и из-за отсутствия времени. В данном случае целесообразно внедрить шэдоунг, как форму наставничества, ведь он снижает затраты обучения на теорию и ориентировано больше на практическую демонстрацию обязанностей. Также немаловажно переориентировать взаимоотношения наставника и подопечного с формальных отношений на более дружественные – то есть внедрить баддинг для тех должностей, где данная форма взаимодействия уместна (например, для агентов). Переориентация с классической модели наставничества на шэдоунг с применением принципов баддинга позволит сократить время адаптации в организации и конкретно на рабочем месте, повысить качество подготовки подопечного, так как при практической демонстрации вероятность упустить какие-либо аспекты процесса меньше, чем при изложении теории.

В качестве еще одного обучающего метода необходимо внедрить кейсы и деловые игры совместно со сторителлингом. Такая форма обучения

позволит заинтересовать обучаемых, а также производить периодическую оценку для выявления результатов обучения. Также при предоставлении обратной связи при оценке с помощью кейсов или деловых игр оценивающий может предоставить свою версию решения задачи, тем самым расширить взгляды оцениваемого на ту или иную ситуацию.

Помимо обучения, развитие персонала также включает в себя и профессиональное продвижение персонала по горизонтали или вертикали. Горизонтальное продвижение – это изменение должности сотрудника в рамках одного уровня (например, сотрудник был агентом по недвижимости, а после перевода стал менеджером по зарубежной недвижимости – уровень остался один, но изменилась специализация сотрудника). Вертикальное продвижение – это непосредственное повышение уровня (например, от юриста к главному юристу). Данный метод в целом реализуется в соответствии тенденциями современного мира и будет актуализирован посредством обновления перечня компетенций и методов оценки – актуализация перечня компетенций приведет к изменению критериев, на основании которых будут составлены рейтинги сотрудников и приняты управленческие решения.

Несмотря на то, что конкретно рассматриваемый офис ООО «Этажи Москва Север» имеет численность всего 50 человек, риелторская компания «Этажи» распространена по всей России и за ее рубежом. Следовательно, организации необходимы корпоративная культура и кадровый резерв. Корпоративная культура, которая подразумевает совокупность общих моделей поведения (общение с коллегами и клиентами, внешний вид и так далее), позволит регламентировать важность личностных ценностей и личных качеств сотрудников. Корпоративная культура также поможет приобщить сотрудников к ценностям Общества.

Кадровый резерв – определенное количество кандидатов на замещение какой-либо должности. Кадровый резерв может формироваться за счет внутренних ресурсов или за счет внешних. Важность кадрового резерва

обусловлена тем, что повышается мотивация персонала, а также легче, быстрее и дешевле происходит замещение должностей.

В Обществе имеется разработанная корпоративная культура, что отражается на достаточно высокой лояльности и вовлеченности персонала, однако не формируется кадровый резерв. Для целей актуализации процесса оценки и профессионального развития необходимо внедрить формирование кадрового резерва по результатам оценки в Обществе.

Третьим этапом совершенствования процесса оценки и профессионального развития персонала в соответствии с современными вызовами и тенденциями является разработка Положения об оценке персонала. Данный документ является основным регламентом проведения оценки и профессионального развития персонала в организации. Необходимость данного документа обусловлена тем, что нерегламентированная оценка может быть субъективной и недостаточной, что приведет к неверным управленческим решениям.

Положение об оценке персонала (далее – Положение) состоит из следующих разделов:

- вводная часть (общие положения), где отражаются цель Положения, цель и задачи оценки персонала, принципы оценки, на кого распространяется положение;
- сроки и регулярность проведения оценки;
- порядок проведения оценки и состав оценивающих;
- методы и критерии оценки;
- подведение итогов и принятие управленческих решений на их основании.

В качестве целей Положения могут выступать определение порядка процедуры оценки персонала, обеспечение соответствия профессионального и личностного уровня персонала потребностям организации и поставленным задачам, создание единой системы оценки и другие.

В качестве целей процедуры оценки персонала могут выступать создание системы мотивации, выявление зон недоразвитости компетенций и навыков, потребность в обучении и продвижении. Исходя из целей процедуры, формулируются ее задачи. К ним могут относиться следующие:

- оценка эффективности деятельности персонала,
- выявление потенциала,
- совместимость работы и всего коллектива,
- создание комфортного климата в коллективе,
- формирование кадрового резерва,
- и др.

В разделе о сроках, длительности и периодичности оценки следует отражать какие оценки будут проводиться: разовые, периодические, раз в квартал для подведения итогов деятельности и поощрения, раз в три года для определения уровня знаний и компетенций и так далее.

В порядке проведения процедуры оценки и составе оценивающих указываются основные этапы проведения оценки и ответственный за каждый из этапов и всю процедуру, а также порядок формирования оценивающей комиссии.

В разделе «Методы и критерии оценки» необходимо отразить, с помощью каких методов, способ и инструментов непосредственно осуществляется оценка и как подводятся итоги оценки. То есть в данном разделе необходимо будет указать, что в Обществе для оценки персонала применяются такие методы, как тесты, интервью, кейсы и деловые игры, метод «360 градусов», а также то, что для каждого метода применяется своя шкала оценки, чтобы процедура и результаты были объективными и корректными.

В пятом разделе представляется интерпретация результатов и пути совершенствования полученных результатов.

Четвертым этапом совершенствования оценки и профессионального развития персонала является разработка порядка ротации и замещения должностей, который будет отражен в Положении о кадровом резерве.

Представим в таблице 7 основные разделы Положения о кадровом резерве и их содержание.

Таблица 7 – Раздела Положения о кадровом резерве и их содержание

Раздел	Содержание
Общие положения	1) цель применения документа; 2) цель работы с кадровым резервом; 3) основные задачи и принципы.
Порядок формирования кадрового резерва	1) кем формируется кадровый резерв; 2) какие виды кадрового резерва применяются в организации; 3) кто принимает решение о замещении; 4) документирование процедуры замещения.
Этапы формирования кадрового резерва	1) этапы формирования внутреннего кадрового резерва; 2) этапы формирования внешнего кадрового резерва.
Порядок и условия включение сотрудника (или кандидата) в кадровый резерв	1) основные требования к кандидатам на замещаемые должности; 2) порядок отбора кандидата в кадровый резерв; 3) порядок исключения кандидата из кадрового резерва.
Заключительные положения	Прочие вопросы, неотраженные в предыдущих разделах.

Положение о кадровом резерве позволит задокументировать требования к должностям и кандидатам, что позволит конкретизировать критерии оценки, а также сделать процедуру оценки замещение прозрачной и понятной всем сотрудникам организации.

В соответствии с Положением о кадровом резерве, ротация персонала (вертикальная или горизонтальная) может проводиться ежемесячно, ежегодно или раз в три года. Ежемесячно целесообразно проводить горизонтальную ротацию для расширения знаний и навыков сотрудников путем выполнения обязанностей другой должности. Ежегодно или раз в три года целесообразно проводить вертикальную ротацию – это позволит

отметить наиболее квалифицированных и компетентных сотрудников и повысить мотивацию всего персонала.

Основными критериями ротации, согласно Положению о кадровом резерве, являются уровень знаний и навыков, а также компетентность, соответствующие вакантной должности. Например, в должностной инструкции эксперта по недвижимости основными требованиями к кандидатам указаны следующие:

- кандидат должен иметь среднее профессиональное образование и специальную профессиональную подготовку (курсы повышения квалификации) и опыт работы не менее 3 лет в должности «Агент по недвижимости» или высшее профессиональное образование и опыт работы не менее 1 года в должности «Агент по недвижимости»;
- должен обладать знаниями в области юриспруденции, экономики, психологии, кадастрового учета и др.;
- к необходимым компетенциям относятся умение работать с людьми, коммуникабельность, умение работать в стрессовых ситуациях, и умение работать с людьми на уровне не ниже 4 (из 5 возможных).

То есть по завершению года проводится оценка персонала (преимущественно сотрудников, включенных в кадровый резерв) на предмет соответствия замещаемой должности. В случае соответствия наиболее подходящий кандидат переводится на другую должность. В случае несоответствия кандидат может получить направление на прохождения обучения.

Проекты Положения об оценке персонала и Положения о кадровом резерве представлены в Приложения Б и В соответственно.

Предложенные в разделе 3.1 мероприятия способствуют совершенствованию процедур оценки персонала и профессионального развития, регламентируют их порядок и конкретизируют критерии оценки, а также актуализируют их в соответствии с современными тенденциями и вызовами.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий

Разработанные в предыдущем разделе мероприятия направлены на совершенствование процедуры оценки и профессионального развития персонала в соответствии с современными вызовами и тенденциями и должны иметь определенный результат от их внедрения.

В данном разделе представлено обоснование целесообразности применения разработанных мероприятий с точки зрения экономической и социальной эффективности.

Для начала рассчитаем затраты на разработку и внедрение мероприятий в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет затрат на разработку и внедрение предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Затраты	Сумма
Актуализация перечня компетенций	1) Работа специалиста по персоналу и руководителей подразделений; 2) Бесплатные электронные ресурсы с перечнем современных компетенций.	45000 руб.
Актуализация перечня методов оценки	1) Работа специалиста по персоналу.	25000 руб.
Актуализация перечня методов профессионального развития	1) Работа специалиста по персоналу; 2) Работа руководителя организации по утверждению перечня; 3) Работа Юридического отдела и бухгалтерии при потребности заключения договоров с образовательными организациями и отдельными специалистами.	45000 руб.

Продолжение таблицы 8

Мероприятие	Затраты	Сумма
Разработка Положения об оценке персонала	1) Работа специалиста по персоналу; 2) Работа Юридического отдела по сопоставлению проекта документа с законодательными актам; 3) Работы руководителя организации по утверждению документа.	37500 руб.
Разработка Положения о кадровом резерве	1) Работа специалиста по персоналу; 2) Работа Юридического отдела по сопоставлению проекта документа с законодательными актами; 3) Работа руководителя организации по утверждению.	37500 руб.

Общая сумма затрат на все мероприятия составит 190000 руб., однако разработка данных мероприятий может проходить параллельно. Следовательно, если посчитать каждый повторяющийся пункт затрат один раз, общая стоимость разработки мероприятий составит 65000 руб.

Чтобы определить, насколько эффективно данное вложение, рассчитаем, какую эффективность может принести внедрение мероприятий в деятельность Общества по работе с персоналом.

Для расчета эффективности предлагаемых мероприятий целесообразно применять следующие коэффициенты:

- прирост производительности труда;
- условная экономия численности сотрудников;
- общий рост производительности труда;
- экономия фонда рабочего времени;
- экономия фонда оплаты труда;
- снижение себестоимости за счет экономии фонда оплаты труда.

Данные коэффициенты позволят дать основную информацию по экономии организацией после внедрения разработанных мероприятий. Полученные результаты необходимо сравнить с суммой затрат для оценки экономической целесообразности разработки и внедрения мероприятий.

Представим расчет перечисленных выше коэффициентов в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет эффективности внедрения разработанных мероприятий

Показатель	Формула расчета	Расчет
Прирост производительности труда, %	$ПТ_p = K_{уп} \cdot \frac{100}{1 - K_{уп}}$, где $K_{уп}$ – коэффициент уплотнения рабочего времени равный 0,02	$ПТ_p = 0,02 \cdot \frac{100}{1 - 0,02} = 2,04$
Общий рост производительности труда, %	$ПТ = \frac{\mathcal{E}_{чр} \cdot 100}{\mathcal{C}_{общ} - \mathcal{E}_{чр}}$, где $\mathcal{E}_{чр}$ – условная экономия численности	$ПТ = \frac{1,02 \cdot 100}{51 - 1,02} = 0,98$
Условная экономия численности, чел.	$\mathcal{E}_{чр} = \mathcal{C}_{общ} \cdot \frac{ПТ_p}{100 + ПТ_p}$	$\mathcal{E}_{чр} = 51 \cdot \frac{2,04}{100 + 2,04} = 1,02$
Экономия фонда рабочего времени, дней	$\mathcal{E}_{пр} = T_{вхож} \cdot \mathcal{C}_p \cdot \frac{T_{пот}}{100}$, где $T_{вхож}$ – средний период вхождения работников в должность, равен 30 к.д., $T_{пот}$ – снижение трудоемкости, составляет 15%, \mathcal{C}_p – численность сотрудников, охваченных мероприятием, составляет 51 чел.	$\mathcal{E}_{пр} = 30 \cdot 51 \cdot \frac{15}{100} = 229,5$
Экономия фонда оплаты труда, руб.	$\mathcal{E}_{зп} = \mathcal{E}_{чр} \cdot \mathcal{Z}_{ср}$, где $\mathcal{Z}_{ср}$ – среднегодовая заработная плата одного сотрудника, составляет 30000 руб.	$\mathcal{E}_{зп} = 1,02 \cdot 30000 = 30600$
Снижение себестоимости, руб.	$\mathcal{C}_{зп} = \mathcal{Z}_{ср} \cdot \mathcal{E}_{чр} \cdot 1,15$	$\mathcal{C}_{зп} = 30000 \cdot 1,02 \cdot 1,15 = 35190$

Как видно из таблицы 9, внедрение мероприятий обеспечит прирост производительности на 2,04% и общий рост производительности труда на 0,98%. Условная экономия численности персонала составит примерно 1 человека, что является показателем эффективности внедрения мероприятий, так как численность всей организации по данным на 2021 г. составляет 51 человека.

Снижение себестоимости составит 35190 руб., что меньше затрат практически в два раза. Однако, данный показатель рассматривает сокращение затрат на изготовление конечно продукта (предоставления

услуги), исходя из сокращения фонда оплаты труда, - это позволяет говорить о том, что при учете других составляющих себестоимости, внедрение мероприятий будет эффективным и затраты на них не будут превышать эффективность от внедрения.

Немаловажно отметить, что экономия фонда рабочего времени составит 229,5 дней. Данный показатель позволяет говорить о том, что после внедрения мероприятий работники будут расставлены более эффективно и использование их труда принесет больше положительных результатов.

Помимо экономической эффективности, внедрение разработанных мероприятий также принесет определенную социальную эффективность.

В случае разработанных мероприятий по совершенствованию процедуры оценки и профессионального развития персонала с учетом современных вызовов и тенденций социальная эффективность будет выражена в следующих показателях:

- повышение лояльности и вовлеченности персонала за счет прозрачности процедур оценки и размещения персонала;
- повышение мотивации за счет конкретизации требований к определенным должностям;
- повышение уровня образования и квалификации персонала за счет усовершенствования процедуры обучения.

Исходя из выявленных показателей, можно сказать, что внедрение разработанных мероприятий целесообразно и принесет значительную пользу Обществу.

Таким образом, экономические и социальные показатели эффективности (например, экономия фонда оплаты труда, снижение себестоимости, экономия фонда рабочего времени, повышение мотивации и вовлеченности персонала, повышение уровня образования и квалификации) позволяют говорить о том, что внедрение разработанных мероприятий эффективно и целесообразно.

Заключение

Оценка персонала и профессиональное развитие – важные составляющие системы управления персоналом. Именно процедура оценки позволяет выявить навыки, знания, компетенции и квалификацию кандидата или сотрудника, уровень соответствия должности и определить потребность в обучении и ротации персонала. Профессиональное развитие охватывает множество направлений работы с персоналом: начиная от обучения и заканчивая размещением сотрудников – благодаря развитию повышается мотивация персонала и в перспективе улучшаются показатели деятельности организации.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки и профессионального развития персонала с учетом современных вызовов и тенденций.

Объектом исследования выступило Общество с ограниченной ответственностью «Этажи Москва Север», главным видом деятельности которого является деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе.

В первой главе работы были рассмотрены теоретические основы оценки и развития персонала, а также проанализированы методы оценки и профессионального развития, отвечающие современным вызовам и тенденциям. Проведенный анализ показал, что в настоящее время ориентация в оценке и развития персонала направлена на цифровизацию и методы, которые позволяют экономить финансовые и временные ресурсы.

Во второй главе работы был произведен анализ организационно-экономических показателей деятельности Общества за 2019-2021 гг., проанализирована организационная структура. Проведенный анализ показал, что в Обществе процедура оценки не регламентирована, то есть отсутствует

Положение об оценке персонала, перечень методов оценки и развития не в полной мере соответствует современным вызовам и тенденциям.

В третьей главе работы были разработаны мероприятия по совершенствованию системы оценки и профессионального развития персонала. К разработанным мероприятиям относятся следующие:

- актуализация перечня компетенций;
- актуализация перечня методов оценки и профессионального развития персонала;
- разработка Положения об оценке персонала;
- разработка Положения о кадровом резерве.

В ходе написания выпускной квалификационной работы поставленные задачи были решены, цели достигнуты – разработанные мероприятия по совершенствованию оценки и профессионального развития персонала эффективны и соответствуют современным вызовам и тенденциям.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Бирюков В.В. Управление развитием персонала: учебное пособие для студентов направления подготовки высшего образования – бакалавриата «Управление персоналом» / составитель В.В, Бирюков. – Омск : Изд-во ОмГА, 2019. – 168 с.
2. Боровых Е.С., Молодчик Н.А. Тренды в оценке персонала: практика российских компаний / Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России (№4 (61), 2022). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-v-otsenke-personala-praktiki-rossiyskih-kompaniy/viewer>
3. Бухгалтерский баланс Общества с ограниченной ответственностью «Этажи Москва Север» на 31 декабря 2021 г.
4. Гафурова О.Ю. Качественные, количественные и комбинированные методы оценки персонала / Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук № 05 (100), 2017. – с. 55-57.
5. Давлешина С.М., Мендель О.П. Оценка финансового состояния организации (предприятия) : учебное пособие [Электронный ресурс] / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. – Уфа : УГАТУ, 2021. – URL: https://ugatu.su/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/EI_izd/2021%E2%80%90153.pdf
6. Должностная инструкция главного бухгалтера Общества с ограниченной ответственностью «Этажи Москва Север».
7. Должностная инструкция главного юриста Общества с ограниченной ответственностью «Этажи Москва Север».
8. Должностная инструкция директора Общества с ограниченной ответственностью «Этажи Москва Север».
9. Должностная инструкция заместителя директора Общества с ограниченной ответственностью «Этажи Москва Север».

10. Должностная инструкция начальника отдела зарубежной недвижимости Общества с ограниченной ответственностью «Этажи Москва Север».

11. Должностная инструкция специалиста по персоналу Общества с ограниченной ответственностью «Этажи Москва Север».

12. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации : учеб.-метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. Ун-та, 2016. – 120 с. – ISBN 978-5-7996-1786-8.

13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – Москва : КноРус, 2021. – 358 с. – ISBN 978-5-406-03654-9. URL: <https://book.ru/book/936609> (дата обращения: 01.03.2023).

14. Кязимов К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для среднего профессионального образования / К.Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 202 с. – (профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-10623-7. – Текст 6 электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/517089> (дата обращения: 28.02.2023).

15. Мехтиханова Н.Н. Психологическая оценка персонала : учеб. пособие для вузов / Н.Н. Мехтиханова – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2019.

16. Отчет о финансовых результатах Общества с ограниченной ответственностью «Этажи Москва Север» за 2021 г.

17. Официальный сайт ООО «Этажи». URL: <https://msk.etagi.com/>

18. Полевая М.В. Система оценки персонала в организации / М.В. Полевая. – Москва : Прометей, 2018. – 280 с. – ISBN 978-5-907003-87-3. URL: <https://ibooks.ru/products/359681> (дата обращения: 05.03.2023).

19. Романадзе Е.Л. Обзор методов оценки персонала в современных организациях / Е.Л. Романадзе, А.П. Семина // Московский экономический журнал. – 2019. - № 1 [Электронный ресурс]. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-metodov-otsenki-personala-v-sovremennyh-organizatsiyah/viewer> (дата обращения: 01.03.2023).

20. Соловьёв Д.П. Обучение и развитие персонала [Текст] : учеб. пособие / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. – Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – 204 с. – ISBN 978-5-94622-913-5.

21. Тихонова А.И, Современные методы оценки персонала в компаниях на российском рынке // Финансовая экономика, 2019. №12 – с. 204-208.

22. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2011 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. В силу с 01.03.2023) – Режим доступа: КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

23. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Этажи Москва Север».

24. Федорова Н. Управление персоналом : учебник / Федорова Н.В., Миченкова О.Ю. – Москва : КноРус, 2020. – 431 с. – ISBN 987-5-406-07473-2. – URL: <https://book.ru/book/932711> (дата обращения: 10.03.2023).

25. Scott Highhouse. Essential of Personnel Assessment and Selection, - Tylor & Francis, 2016. – 296 p.

Приложение А

Анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Этажи Москва Север» за 2019-2021 гг.

Таблица А.1 – Анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Этажи Москва Север» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020-2019 гг.		2021-2020 гг.		2021-2019 гг.	
				Абс. измен. (+/-), тыс. руб.	Темп прироста, %	Абс. измен. (+/-), тыс. руб.	Темп прироста, %	Абс. измен. (+/-), тыс. руб.	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	155098	38268	151140	-116830	-75,33	112872	294,95	-35958	-2,55
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	150226	40159	143813	-110067	-73,27	103654	258,11	-6413	-4,27
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	4872	-1891	7327	-6763	-138,81	9218	487,57	2455	50,39
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
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4872	-1891	7327	-6763	-138,81	9218	487,57	2455	50,39
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	3057	-3404	2558	-6461	-211,35	5962	175,15	-499	-16,32
8. Основные средства, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Оборотные активы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Численность, чел.	48	46	51	-2	-4,17	5	10,87	3	6,25
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2270	2176	3054	-94	-4,14	878	40,35	784	34,54
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	3231,21	831,91	2963,53	-2399,29	-74,25	2131,62	256,23	-267,68	-8,28
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	47,29	47,30	59,88	0,012	0,027	12,58	26,59	12,59	26,62
14. Фондоотдача	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15. Оборачиваемость активов, раз	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16. Рентабельность продаж, %	3,14	-4,71	4,85	-8,08	-257,91	9,79	198,10	1,71	54,33
17. Рентабельность производства, %	3,24	-4,71	4,09	-7,95	-245,19	9,80	208,19	1,85	57,09
18. Затраты на рубль выручки, коп.	96,86	104,94	95,15	8,08	8,34	-9,79	-9,33	-1,71	-1,76

Приложение Б

Проект Положения об оценке персонала ООО «Этажи Москва Север»

УТВЕРЖДАЮ:
Генеральный директор
ООО «Этажи Москва Север»
_____/_____
«__» _____ 2023 г.

ПОЛОЖЕНИЕ
об оценке персонала
Общества с ограниченной ответственностью
«Этажи Москва Север»

2023

Рисунок Б.1 – Проект Положения об оценке персонала ООО «Этажи Москва Север»

Продолжение Приложения Б

2

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее положение разработано в соответствии с требованиями действующего законодательства и действует в рамках комплексной системы управления персоналом.
- 1.2. Положение определяет порядок, принципы и критерии оценки персонала в целях обеспечения соответствия профессионального, образовательного и личностного уровня сотрудников производственным задачам и социально-экономическим целям Общества.
- 1.3. Цель оценки персонала – оценка деятельности сотрудников в реализации целей и задач Общества, создание единой системы мотивации и выявлении зон недоразвитости компетенций и навыков сотрудников.
- 1.4. Достижение цели оценки достигается путем решения следующих задач:
 - оценка эффективности деятельности персонала;
 - выявление потенциала сотрудников;
 - размещение персонала по должностям;
 - формирование кадрового резерва.
- 1.5. Действие настоящего Положения распространяется на все структурные подразделения Общества.

2. Сроки и регулярность проведения проверки

- 2.1. В Обществе реализуется проведение плановой оценки персонала с периодичностью один раз в 3 года, при которой оцениваются все действующие сотрудники организации.
- 2.2. Кандидат проходит процедуру оценки соответствия замещаемой должности при собеседовании и процедуру оценки степени адаптации и соответствия должности по окончании испытательного срока.
- 2.3. Агенты, менеджеры по международной недвижимости и эксперты проходят процедуру оценки ежемесячно с целью выявления соответствия выполнения плана фактическим результатам деятельности и выявления причин невыполнения плана.
- 2.4. Все сотрудники Общества проходят процедуру оценки результат деятельности раз в три месяца с целью выявления соответствия фактических результатов плановым и представления сотрудников к поощрению.

3. Порядок проведения оценки и состав оценивающих

- 3.1. В целях проведения плановой оценки персонала Приказом Генерального директора создается Комиссия по оценке персонала, в состав которой включаются:
 - Председатель Комиссии – Генеральный директор;
 - Ответственный секретарь Комиссии – Заместитель директора;
 - Члены Комиссии – Специалист по персоналу, Главный бухгалтер, Главный юрист, Начальник отдела зарубежной недвижимости.
- 3.2. В целях проведения оценки кандидата при собеседовании и по окончании испытательного срока составляется Комиссия в лице Специалиста по персоналу и непосредственного руководителя.
- 3.3. Ежемесячную и ежеквартальную оценку эффективности деятельности проводит непосредственный руководитель оцениваемого сотрудника.
- 3.4. В целях объективной ежемесячной оценки сотрудников руководители всех уровней осуществляют постоянный учет результатов труда своих подчиненных, оценивают их профессиональные и личностные компетенции.
- 3.5. В начале каждого месяца руководитель подразделения ставит перед своими подчиненными цели и задачи.
- 3.6. По истечении месяца руководитель подразделения сравнивает фактические и плановые показатели достижения целей и решения задач и вносит выводы в форму оценки.

Рисунок Б.2 – Проект Положения об оценке персонала ООО «Этажи Москва Север»

Продолжение Приложения Б

3

3.7. В целях проведения объективной плановой оценки сотрудников руководитель Общества формирует Комиссию по оценке, утверждает перечень применяемых методов оценки.

3.8. За неделю до проведения оценки сотрудник знакомится с листом оценки.

3.9. По итогам оценки Председатель комиссии доводит до оцениваемого сотрудника результаты оценки и предоставляет развернутую характеристику работника на основании результатов.

4. Методы и критерии оценки

4.1. В целях проведения полной и объективной оценки в Обществе применяются следующие методы:

- тесты оценки профессиональных знаний и навыков;
- психологические тесты;
- интервью по компетенциям;
- деловые игры;
- кейсы;
- метод «360 градусов».

4.2. В качестве метода оценки при ежеквартальной и ежемесячной оценке применяется метод сравнения. Метод также является дополнительным для ежегодной оценки.

4.3. Интерпретация полученных в ходе применения методов результатов и ответов производится посредством шкалы оценки, разработанной для каждого инструмента индивидуально.

4.4. После проведения процедуры оценки оцениваемым дается обратная связь о результатах оценки.

5. Подведение итогов и принятие управленческих решений

5.1. Оценочная комиссия принимает решение на основании результатов, интерпретированных с помощью шкал оценки.

5.2. По окончании процедуры оценки Комиссия дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций оценочной Комиссии;
- не соответствует занимаемой должности.

5.3. В качестве рекомендаций могут выступать направление на очное внутрифирменное обучение, обучение с использованием электронных ресурсов, закрепление наставника.

6. Заключительные положения

6.1. Настоящее Положение утверждается приказом и действует с момента издания приказа по Обществу.

6.2. За нарушение пунктов Положения работник, проводящий оценку, несет моральную ответственность, а также иную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

6.3. Все изменения и дополнения к настоящему Положению принимаются по решению и вводятся в действие приказом Генерального директора Общества с обязательным составлением Дополнения к настоящему Положению.

Рисунок Б.3 – Проект Положения об оценке персонала ООО «Этажи Москва Север»

Приложение В

Проект Положения о кадровом резерве ООО «Этажи Москва Север»

УТВЕРЖДАЮ:
Генеральный директор
ООО «Этажи Москва Север»
_____/_____/_____
«__» _____ 2023 г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о кадровом резерве

Общества с ограниченной ответственностью
«Этажи Москва Север»

2023

Рисунок В.1 – Проект Положения о кадровом резерве ООО «Этажи Москва Север»

Продолжение Приложения В

2

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее положение разработано в соответствии с требованиями действующего законодательства и действует в рамках комплексной системы управления персоналом.
- 1.2. Положение определяет порядок и методику формирования кадрового резерва, принципы подбора и отбора кандидатов в кадровый резерв, планирование и организация работы с кадровым резервом Общества.
- 1.3. Цель подготовки кадрового резерва:
- повышение качества подготовки руководящего состава и других должностей;
 - повышение уровня общей и специальной подготовки работников, претендующих на замещение вакантных должностей;
 - повышение лояльности персонала.
- 1.4. Достижение целей оценки достигается путем решения следующих задач:
- выявление работников, имеющих потенциал, и создание условий для их дальнейшего профессионального развития и роста;
 - организация профессиональной подготовки и выработка профессиональных навыков у кандидатов;
 - обеспечение планомерного закрытия вакансий с сохранением непрерывности рабочего процесса;
 - минимизация рисков, связанных с отбором кандидатов на вакантные должности;
 - повышение уровня мотивации сотрудников.
- 1.5. Формирование кадрового резерва базируется на следующих принципах:
- принцип перспективности, в соответствии с которым кадровый резерв формируется как под текущие, так и под перспективные потребности в замещении должностей;
 - принцип максимальности, в соответствии с которым кадровый резерв формируется для всех должностей Общества;
 - принцип объективности, в соответствии с которым оценка при отборе кандидатов в кадровый резерв должна быть всесторонней и объективной;
 - принцип коллегиальности, в соответствии с которым решение о включение кандидата в кадровый резерв должно быть принято всеми членами оценивающей комиссии совместно;
 - принцип равных возможностей, в соответствии с которым любой работник, отвечающий требованиям должности, может подать заявку на становление кандидатом на ее замещение;
 - принцип добровольности, в соответствии с которым ни один сотрудник не может быть принужден к включению в кадровый резерв;
 - принцип гласности, в соответствии с которым формирование кадрового резерва и работа с ним должны быть публичными, открытыми и прозрачными;
 - принцип мобильности, в соответствии с которым, сотрудник, включенный в кадровый резерв, может быть выдвинут на замещение должности в любое время.
- 1.6. Действие настоящего Положения распространяется на все структурные подразделения Общества.

2. Порядок формирования кадрового резерва

- 2.1. Формирование кадрового резерва осуществляется Комиссией, созданной на основании Приказа Генерального директора:
- Председатель Комиссии – Генеральный директор;
 - Ответственный секретарь Комиссии – Заместитель директора;
 - Члены Комиссии – Специалист по персоналу, непосредственный руководитель замещаемой должности.

Рисунок В.2 – Проект Положения о кадровом резерве ООО «Этажи Москва Север»

Продолжение Приложения В

3

2.2. Поиск кандидатов на включение в кадровый резерв осуществляется путем внутреннего и внешнего подбора:

- внутренний подбор осуществляется из числа действующих сотрудников Общества;
- внешний подбор осуществляется из числа кандидатов, не являющихся сотрудниками Общества, но достигших возраста 18 лет и имеющих соответствующую квалификацию.

2.3. Состав кадрового резерва на должности Общества состоит из следующих списков:

- список кандидатов, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей;
- список кандидатов, включенных в кадровый резерв на замещение специалистов;
- список кандидатов, включенных в кадровый резерв на замещение технических исполнителей.

2.4. Все работы по формированию кадрового резерва основываются на имеющихся подробных описаниях соответствующих должностей (должностных инструкций, положений об отделе).

3. Этапы формирования кадрового резерва

3.1. Первый этап формирования кадрового резерва – поиск кандидатов путем внутреннего и внешнего подбора.

3.1.1. Кандидат на включение во внутренний кадровый резерв предоставляет заявление на включение в кадровый резерв и ходатайство руководителя структурного подразделения.

3.1.2. Кандидат на включение во внешний кадровый резерв предоставляет заявление на включение в кадровый резерв, анкету кандидата на включение в кадровый резерв, согласие на обработку персональных данных.

3.2. Второй этап формирования кадрового резерва включает:

3.2.1. Для кандидатов во внутренний кадровый резерв:

- тестирование по всем направлениям деятельности Общества;
- собеседование с Комиссией по оценке кандидатов для включения в кадровый резерв.

3.2.2. Для кандидатов во внешний кадровый резерв:

- рассмотрение предоставленных кандидатом документов;
- тестирование;
- интервьюирование;
- ознакомление с организацией работы структурного подразделения.

3.3. На каждом из этапов кандидат имеет право отказаться от дальнейшего прохождения процедуры включения в кадровый резерв, отказ оформляется в письменном виде.

3.4. Специалист по персоналу анализирует предоставленные кандидатами документы на предмет полноты, отсутствия разночтений, соответствия кандидатов требованиям замещаемой должности. Далее специалист по персоналу доводит до сведения прошедших кандидатов информацию о месте и времени проведения тестирования и интервьюирования.

3.5. Тестирование и интервьюирование проводится с целью выявления знаний, навыков и компетенций кандидатов и соотнесения их с требованиями замещаемой должности.

3.6. По результатам прохождения второго этапа специалист по персоналу информирует кандидатов о включении (или не включении) в кадровый резерв.

3.7. Документы кандидатов, не допущенных к участию и участвовавших во всех этапах формирования кадрового резерва, могут быть им возвращены по письменному заявлению в течение одного года со дня завершения тестирования.

4. Порядок и условия включения кандидата в кадровый резерв

4.1. Зачисление в кадровый резерв проводится на основе отбора из числа претендентов (может быть выбран один или нескольких кандидатов).

Рисунок В.3 – Проект Положения о кадровом резерве ООО «Этажи Москва Север»

Продолжение Приложения В

4

- 4.2. Отбор кандидатов на включение в кадровый резерв осуществляется постоянно. Отбор кандидатов на включение в кадровый резерв может быть прекращен по решению Генерального директора Общества.
- 4.3. Информация о вакансиях подлежит опубликованию на официальном сайте ООО «Этажи», социальных сетях Общества и специализированных сайтах.
- 4.4. При включении кандидатов в кадровый резерв гарантируется равенство прав в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Положением.
- 4.5. Документы, необходимые для включения кандидата в кадровый резерв Общества:
- заявление на включение в кадровый резерв;
 - анкета кандидата на включение в кадровый резерв;
 - ходатайство руководителя структурного подразделения;
 - письменное согласие кандидата на обработку персональных данных;
 - результаты оценки и заключение руководителя подразделения о результатах ознакомления кандидата с работой структурного подразделения.
- 4.6. Участие в конкурсном отборе внутреннего кадрового резерва может осуществляться двумя способами:
- самовыдвижением;
 - выдвижение кандидата непосредственным руководителем.
- 4.7. Включение в кадровый резерв кандидатов, не соответствующих требованиям к кандидатам на определенную должность и (или) не предоставивших все необходимые документы (предоставивших не полный пакет документов) не допускается.
- 4.8. Кандидат подлежит исключению из кадрового резерва в случае:
- назначения лица, состоящего в кадровом резерве, на соответствующую должность;
 - письменного заявления гражданина об исключении из кадрового резерва;
 - истечения одного года нахождения его в кадровом резерве;
 - письменного отказа от замещения предложенной должности, в резерв на замещение которой гражданин был включен;
 - сокращения должности, для замещения которой кандидат состоит в кадровом резерве;
 - наступления и (или) обнаружения обстоятельств, препятствующих поступлению гражданина на работу.
- 4.9. Отбор кандидатов на включение в кадровый резерв ведется на постоянной основе.

5. Заключительные положения

- 5.1. Настоящее Положение утверждается приказом и действует с момента издания приказа по Обществу.
- 5.2. Все изменения и дополнения к настоящему Положению принимаются по решению и вводятся в действие приказом Генерального директора Общества с обязательным составлением Дополнения к настоящему Положению.

Рисунок В.4 – Проект Положения о кадровом резерве ООО «Этажи Москва Север»