

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по оценке результатов деятельности персонала организации (на примере ООО «Форесия Автомобильные Решения»)

Обучающийся

Е.Н. Балужева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, профессор Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2023

Аннотация

Тема работы: Разработка мероприятий по оценке результатов деятельности персонала организации (на примере ООО «Форесия Автомобильные Решения»).

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что рост результатов деятельности персонала – показатель динамичного развития и эффективного управления предприятием. Создать новые возможности расширения бизнеса можно с помощью внедрения современных методов и инструментов повышения эффективности кадровой составляющей, то есть производительности труда.

Цель исследования – разработка предложений по оценке результатов деятельности персонала организации.

Объект исследования – ООО «Форесия Автомобильные Решения».

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу оценки результатов деятельности персонала организации.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы оценки результатов деятельности персонала организации;
- провести анализ оценки результатов деятельности персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения»;
- разработать мероприятия по оценке результатов деятельности персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения».

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования его результатов в практике деятельности организации ООО «Форесия Автомобильные Решения».

Структура исследования состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы оценки результатов деятельности персонала организации	6
1.1 Понятие и содержание оценки результатов деятельности персонала организации.....	6
1.2 Методика оценки результатов деятельности персонала организации... ..	14
2 Оценка результатов деятельности персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	23
2.2 Анализ результатов деятельности персонала предприятия	26
3 Разработка мероприятий по оценке результатов деятельности персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения».....	45
3.1 Предложения по оценке результатов деятельности персонала организации.....	45
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	48
Заключение	53
Список используемой литературы и используемых источников.....	45
Приложение А Организационная структура ООО «Форесия Автомобильные Решения»	59
Приложение Б Анкета для проведения опроса работников предприятия ООО «Форесия Автомобильные Решения» по методике Кирпатрика.....	60

Введение

Сегодня, значимость оценки персонала нельзя оспорить. Именно персонал – главный ресурс любой организации. Благодаря трудовым усилиям сотрудников достигаются ее цели и решаются задачи. У каждого из сотрудников разные возможности и способности, которые используются в процессе труда полностью или частично. Использование персонала с наибольшей степенью эффективностью возможно на основе определения направленности и уровня таких возможностей. Собственно, «для этого и применяют системы оценки персонала, основывающиеся на использовании различных методик. Благодаря оценке персонала определяется результативность, продуктивность и эффективность, степень выполнения правил внутреннего трудового распорядка. Информация по результатам оценки помогает принять решение, позволяющее найти наиболее подходящий способ влияния на сотрудников.

Оценка персонала является важным элементом в работе с персоналом. Для того, чтобы сделать систему оценки эффективной нужно в комплексе учитывать множество различных задач, которые решаются конкретным предприятием в совокупности системы управления кадрами» [10].

В связи с тем, что сегодня все больше требований предъявляется к качеству рабочей силы, к профессионализму работников, в связи с тем, что меняется мотивация персонала, системы оценки персонала нуждаются в модернизации. Формирование системы оценки персонала становится одним из основных элементов общей системы управления конкретным предприятием. Таким образом, исследование теоретических и практических аспектов оценки персонала является актуальной задачей.

Цель исследования – разработка предложений по оценке результатов деятельности персонала организации.

Объект исследования – ООО «Форесия Автомобильные Решения».

Предметом исследования выступают организационно-экономические

отношения по поводу оценки результатов деятельности персонала организации.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы оценки результатов деятельности персонала организации;
- провести анализ оценки результатов деятельности персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения»;
- разработать мероприятия по оценке результатов деятельности персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения».

Теоретико-методологической основой работы являются труды ученых, практиков, научные статьи и монографии.

Эмпирическая база исследования: законодательно-нормативные акты, регулирующие деятельность ООО «Форесия Автомобильные Решения», статистические данные по персоналу данной организации.

В работе используются следующие методы исследования: анализ библиографических источников; анализ экономических и статистических данных организации по кадровым вопросам; анализ документов; методы оценки экономической эффективности.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования его результатов в практике деятельности организации ООО «Форесия Автомобильные Решения».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

В первом разделе работы раскрыты теоретические основы оценки результатов деятельности персонала организации.

Второй раздел посвящен анализу оценки результатов деятельности персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения»

В третьем разделе предложены мероприятия по оценке результатов деятельности персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения»

1 Теоретические основы оценки результатов деятельности персонала организации

1.1 Понятие и содержание оценки результатов деятельности персонала организации

«Оценка результатов деятельности персонала является сложной системой по выявлению характеристик сотрудников, на основе полученных результатов руководитель предприятия принимает управленческие решения, направленные на увеличение результатов работы подчиненных» [1, с. 85].

В литературе по управлению персоналом оценка персонала рассматривается в разных ракурсах (таблица 1) [1].

Таблица 1 – Анализ понятия «оценка персонала»

Автор	Определение
В.Р. Веснин	«Под оценкой можно понимать деятельность уполномоченных на ее осуществление лиц по определению степени пригодности того или иного человека к выполнению возложенных на него обязанностей, достигнутых успехов, степени выраженности необходимых для работы качеств» [9].
А. Денисов	«Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д.» [12].
В. М. Жигалов, Е. В. Маслова	«Суждения о качественном и количественном состоянии различных их компетенций - характеристик, степени их проявления и о мере их соответствия требованиям, предъявляемым должностью, и организацией в целом к исполнителю» [14].
А.И. Ключевский	«Формирует видение оценки персонала как системы, которая позволяет измерить результат работы и уровень профессиональной компетенции сотрудников, а также их потенциал в рамках развития компании» [19].

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
С.И. Сотникова	«Это процесс определения эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей для достижения организационных целей. Основным содержанием данной оценки является оценка личных и деловых качеств; оценка труда и оценка результатов труда» [29].
Т.А. Туренко, Б.Г. Туренко	«Оценка персонала — это набор нескольких инструментальных подсистем, прочно связанных основными функциями управления персоналом» [30].
И.В. Цыганкова	«Оценка кадров содержит в себе оценку личности и оценку трудовой отдачи, которая в свою очередь состоит из оценки потенциала и оценки развития» [35].

Оценка результатов деятельности персонала – это, согласно практически всем авторам, утверждение о том, насколько работник соответствует требованиям по качеству и компетенции, а также информация о его потенциале [2]. Проведение оценки персонала необходимо для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. Важно также выявить потенциал работника при замещении вакантной должности, который будет указывать на его профессиональные знания и умения, жизненный и практический опыт, социально-психологические качества, культурность, здоровье и работоспособность и т.д. [3].

А. Егоров придерживается мнения, что оценка работников на предприятии является неотъемлемой частью определения степени их эффективности в выполнении порученных задач. Следует отметить, что достижение поставленных целей является ключевым фактором в определении эффективности работы предприятия [4]. Для эффективной работы предприятия ключевую роль играют человеческие ресурсы, и поэтому необходимо регулярно оценивать их эффективность. Важно отметить, что понятие «оценка» имеет более широкий смысл, чем понятие «аттестация» [13].

В рамках аттестации оценивается только соответствие специалиста своей должности. Не учитываются личностные качества, которые также могут влиять на эффективность работы. Аттестация не предоставляет возможности

оценить потенциал и способности сотрудников. Однако, «процесс оценки персонала позволяет не только определить соответствие работника своей должности, но и оценить его потенциал и способности, что способствует планированию его карьерного роста [8]. В результате выполнения данной процедуры как руководитель, так и работник получают обратную связь» [5].

Существует множество различий в организации процесса оценки персонала на каждом предприятии: различные степени формализации, детализации, используемые ресурсы и многое другое [7, с. 56]. «Все же для того, чтобы получить желаемый результат от системы оценки персонала, предприятия должны соблюдать три важных момента: проводить оценку систематически, определять четкую и лаконичную цель оценки и использовать систему оценивания, которая будет прозрачной для всех и базироваться на общепонятных критериях» [9, с. 66].

Одной из самых важных задач на предприятии является оценка результатов деятельности персонала. Она является связующим элементом всех аспектов управления персоналом и должна рассматриваться комплексно в рамках системы управления кадрами. Оценка персонала направлена на определение потребностей сотрудников в обучении, возможностей карьерного роста и повышении мотивации труда [10]. Она является важным компонентом кадрового планирования, позволяющим предприятию определить качественную и количественную потребность в персонале на основе оценки рабочих показателей [11].

Оценка играет важную роль при наборе кадров, так как она позволяет оценить эффективность методов привлечения и отбора новых сотрудников на предприятии. Формирование кадрового резерва возможно благодаря оценке работы и рабочего поведения сотрудников [12]. Применение оценки также помогает выявить необходимость в обучении персонала и определить эффективность уже существующих обучающих программ. Кроме того, в ходе оценки проводится анализ работы персонала, определяются соответствующие

показатели и проводится оценка рабочего поведения сотрудников на предприятии [13].

«Элементами системы оценки кадров являются объект, субъект, предмет, метод оценочной деятельности, критерии, а также интеграция с другими подсистемами управления персоналом и периодичность проведения оценки. Субъект оценки может быть, как непосредственный руководитель, который даёт характеристику оцениваемым сотрудникам, так и аттестационная комиссия, состоящая из руководителей подразделений и экспертов» [14].

Важно отметить, что определенные сотрудники имеют возможность дать необъективную оценку работнику в некоторых случаях. Например, если такое лицо не имеет дел с оцениваемым сотрудником в рабочем процессе и не осведомлено о его обязанностях, причинах возможных неисполнений работ (если это не зависит от того работника) [15].

Рабочий, либо группа работников, являются объектом оценки. Эффективность оценки определяется количеством работников, которые прошли данный процесс.

Деятельность, умения, компетенции, цели определяют предмет оценки.

Оценка персонала ставит перед собой три главные цели (рисунок 1).

В дополнение к основным целям оценки персонала, возможно выделить также дополнительные [16]:

- поддержание требуемого уровня трудовой производительности на предприятии;
- контроль результатов работы сотрудников;
- поощрение профессионального развития работников;
- принятие правильных управленческих решений в отношении организации труда и персонала;
- создание мотивационных механизмов для сотрудников на основе оценки;

– улучшение работы с персоналом в целом, при необходимости [17, с. 47].



Рисунок 1 – Главные цели, которые преследует процедура оценки результатов деятельности персонала [18, с. 36]

Далее, перечислим принципы процедуры оценки результатов деятельности кадров (таблица 2).

Таблица 2 – Принципы проведения системы оценки персонала

Принцип	Описание
Объективность	«оценка справедлива и не зависит от чьих-то субъективных мнений, суждений» [10, с. 93]
Надежность	«на оценку не влияют ситуативные факторы (настроение, погода, прошлые успехи, неудачи)» [10, с. 93]
Достоверность в отношении деятельности	«оценка проводится только в отношении реального уровня владения навыками и степени профессиональных компетенций» [10, с. 93]
Комплексность	«оценка проводится не только в отношении каждого отдельного сотрудника, но и в отношении связей внутри его коллектив» [10, с. 93]

Продолжение таблицы 2

Принцип	Описание
Доступность	«цель, технологии оценки и ее критерии должны быть понятными для узкого круга специалистов, а также и для самих оцениваемых» [10, с. 93]
Демократичность	«оценка должна быть объективной и иметь одинаковое беспристрастное отношение ко всем оцениваемым работникам» [10, с. 93]

Оценка персонала имеет три основные функции, которые включают административную, стимулирующую и информационную функцию. «Административная оценка помогает сделать решения, связанные с увольнением, ротацией, повышением или понижением [19]. В свою очередь, стимулирующая оценка мотивирует персонал, а информационная оценка предоставляет обратную связь относительно сильных и слабых сторон сотрудников, а также планов роста, развития и корректировок [20].

Соблюдение принципа демократичности при оценке персонала необходимо при следующих условиях: оценка должна проводиться в отношении всего персонала, а не в отношении отдельных категорий или должностных лиц [21].

Перед началом оценки персонала необходимо определить нормы, соответствующие периодичности, порядку и процедуре оценки, а также оценочной документации» [22]. Эффективной методикой является проведение оценки в форме диалога, в котором участвуют все заинтересованные лица. Для достоверности результатов необходимо использовать методы оценки, соответствующие поставленным задачам [23]. Различным категориям персонала следует устанавливать специфические критерии и оценочные показатели. Определение четких критериев и нормативных показателей необходимо для определения минимально эффективного уровня работы предприятия [24].

Оценка профессиональной деятельности работников может основываться на различных критериях, таких как стандарты и нормативы

качества, которые применяются для всех профессий. Кроме того, некоторые критерии могут быть субъективными и зависеть от позиций и оценок экспертов. В настоящее время наиболее популярными критериями являются количественные показатели, которые позволяют сделать оценку понятной и объективной. «Это самый прямой способ оценки работников на основе достигнутых результатов, таких как объемы выполненной работы и предоставленных услуг» [25, с. 101].

Главным результатом работы руководителя в настоящее время является не только достижение производственных показателей его подчиненных в указанные сроки, но и обеспечение высокого качества работы. В современном бизнесе безопасность, регулярность поставок и вежливое обслуживание клиентов становятся главными показателями деятельности компании, которые определяют её позицию на рынке и конкурентоспособность. Как раз эти критерии дают возможность оценить работу всего персонала и предприятия, в общем и целом [26].

«В свою очередь, при обоих видах оценки (количественная и оценка качества работы) могут существовать факторы, которые зашумляют результаты оценки. К примеру, устаревшая техника и оборудование, плохие комплектующие детали могут спровоцировать возникновение многих ошибок и ухудшить качество производственного процесса, что несомненно нанесет урон репутации предприятия» [27, с. 52].

«Индивидуальная особенность работников может быть зафиксирована благодаря применению разного рода шкал, опросников или тестов, которые позволяют оценивать личные и деловые качества, а также особенность трудового поведения [28]. Чтобы достигать высокие трудовые результаты работник должен быть коммуникабельным, эмоционально устойчив, вежлив, тактичен и т.д. В совокупность деловых качеств входит показатель отношения работника к порученным заданиям: оценивается на сколько работник дисциплинирован, исполнитель, ответственный, инициативен, самостоятелен, надежный, настойчивый и др. Именно оценив рабочее поведение (как

работник ведет себя в сложных непредвиденных ситуациях, находясь в прямом контакте с руководителем, коллегами и клиентами) можно установить, как оценка помогает достижению высокого производственного результата» [29, с. 94].

Разумеется, «применять при оценке персонала все критерии сразу нецелесообразно. Это связано с тем, что определенная конкретная цель проведения оценки должно соотноситься с необходимыми критериями. Оценка персонала должна строиться не только на результатах, цели и стоимости при этом работника, но и на всех оцениваемых показателях. Набор таких показателей показывает сложившуюся систему управления оценкой, в ходе которой проводится оценка не только отдельного функционала, но и имеются показатели, всесторонне описывающие работника» [30, с. 77]. Наряду с этим, суммарное количество оценок каждого работника и анализ полученных результатов позволит предприятию сделать вывод об оценке его человеческого ресурса [31].

«В процессе проведения оценки работников могут возникнуть ошибки, от которых нужно избавляться:

- «жесткость» – стремление занижать оценку;
- «мягкость» – стремление завышать оценку;
- «экстремальность» – эта ошибка сочетает в себе две вышеназванные ошибки [32];
- «усреднение» – стремление оценить преимущественно по средним значениям показателей;
- «нимба» – оценка базируется на общем впечатлении, как положительном, так и отрицательном;
- «приоритетность» – оценка строится на предпочтении, которое отдает оценщик одному или нескольким качествам сотрудника, и влиянию данного выбора на сумму общей оценки [33];

– «пристрастие» – оценка держится на личном пристрастии оценщика;

– «учет последних событий» – стремление применять при оценке работников события последних лет, не учитывая более широкие временные рамки» [34, с. 54].

В наше время предприятия стремительно развиваются, что требует сбалансированного использования ресурсов для достижения целевых и ключевых показателей эффективности. «В рамках этой задачи необходима комплексная оценка работников. В развитых странах ответственность за проведение оценки лежит на линейных специалистах, а процессы планирования, контроля и анализа результатов осуществляются специалистами отделов кадров» [35]. Таким образом, специалисты отделов кадров несут ответственность за управление процессом оценки персонала.

Европейские и японские эксперты имеют разные подходы в оценке работников. Европейцы утверждают, что оценка должна проводиться каждый месяц, в то время как японцы считают, что график оценки должен быть индивидуальным для каждого сотрудника, и периодичность не должна быть реже одного раза в квартал.

В Российской Федерации же отсутствует единство национальной системы оценки, поэтому некоторыми работодателями применяется оставшаяся с советских времен аттестация по итогам календарного года. Сегодня данную проблему решают специально созданные центры оценки персонала, которые ведут активную работу по формированию единого видения системы оценки [36, с. 16].

1.2 Методика оценки результатов деятельности персонала организации

Для оценки работников современные компании используют разнообразные методы, технологии и методики, которые разрабатывают

специализированные специалисты. В традиционном российском бизнесе наиболее распространенным методом оценки персонала остается аттестация. Однако несколько десятилетий назад «на российском рынке появились крупнейшие западные компании, которые начали внедрять новые принципы и стандарты корпоративного управления, а также методы оценки персонала. Одними из наиболее популярных среди них являются метод управления по целям, управление результативностью, ассесмент-центр, метод "360 градусов" и экспресс-оценка» [37, с. 34].

Аттестация проходит на основании целей, связанных с оценкой персонала. Она может проводиться в рамках отбора кандидатов, обсуждения возможного вознаграждения, продвижения по карьерной лестнице, определения места и роли в команде, а также формирования кадрового резерва для дальнейшего продвижения. В некоторых случаях аттестация может также привести к увольнению сотрудников и проведению процессов обучения и развития.

Аттестация проводится в несколько этапов, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика этапов процедуры аттестации

Подготовительная стадия	Процедуры аттестации	Заключительная стадия
«На данном этапе разрабатывают принципы и методику осуществления аттестации» [2]	«Аттестуемыми и их руководителями подготавливаются отчетные материалы» [2]	«Руководитель, который имеет право на принятие решений, рассматривает материалы аттестации работников» [2]
«Издаются нормативные документы, касающиеся подготовки и проведения аттестации» [2]	«Аттестуемыми, их руководителями, коллегами заполняются формы оценки» [2]	Утверждаются итоги аттестации

Продолжение таблицы 3

Подготовительная стадия	Процедуры аттестации	Заключительная стадия
«Этот этап предполагает разработку специальных программ, подготовки проведения аттестации» [2]	«Полученные материалы выносятся на заседание аттестационной комиссии, где их рассматривают» [2]	Делаются выводы, принимаются решения и меры по результатам
«На данном этапе подготавливаются и заполняются всевозможные документы, бланки и другие материалы» [2]	«Заслушиваются аттестуемый с его непосредственным руководителем» [2]	«Окончательное решение доводится руководителем до сведения работника» [2]
Пишется рецензия на аттестуемых	«Обсуждаются материалы, сообщения и происходит обмен мнений» [2]	Делается общий вывод
Оценивается профессиональный уровень работников	«Оценивается работник путем проведения открытого голосования» [2]	Озвучиваются рекомендации
Формируется личное дело аттестуемых	Вносятся данные работников	Закрепляется в картотеке

Продолжение таблицы 3

Подготовительная стадия	Процедуры аттестации	Заключительная стадия
«Знакомят аттестуемых с материалами и выводами, которые сделали члены аттестационной комиссии» [2]	Закрепляется в картотеке	Закрепляется в картотеке

На рисунке 2 представлено то, как проводится аттестация на предприятии.

Рисунок показывает, что «главной процедурой при проведении аттестации выступает беседа с аттестуемым – это момент встречи руководства и наемного работника, в процессе которого естественно обсуждают и дают оценку результатам деятельности сотрудника за прошедший отрезок времени. Затем, утверждаются планы работы сотрудников на следующий год и на будущее» [38].

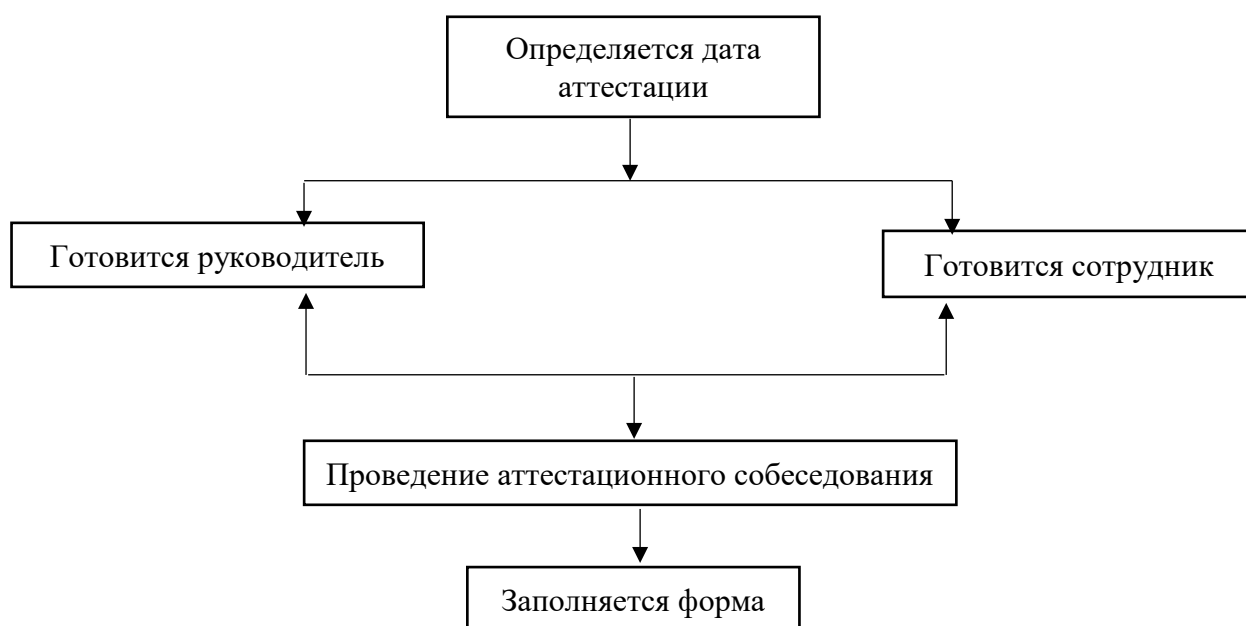


Рисунок 2 – Ход выполняемых действий в процессе аттестации

«Результатом аттестации является показатель работы сотрудника в течение периода аттестации. Анализ результатов проводится на основе следующих данных: оценка труда, оценка персонала, обработка сведений и беседа по итогам аттестации» [39, с. 47]. Для оценки персонала через управление по целям используется метод достижения целей за определенный промежуток времени. Он активно применяется на предприятиях для оценки работы руководителей и специалистов разных уровней.

Начало оценки производительности сотрудника включает совместный процесс, где руководитель и сотрудник обсуждают ключевые цели на определенный период (например, на год или полгода). Цели могут быть выписаны по нескольким вариантам. Первый вариант - список целей составляется только руководителем и затем обсуждается с сотрудником, при этом цели могут быть изменены в процессе обсуждения. Вторым вариантом - цели определяются независимо руководителем и сотрудником, но в процессе их обсуждения они согласовываются. После этого устанавливаются критерии оценки выполнения целей.

«Проводится оценочное интервью после того, как закончился отчетный

период. В ходе этого интервью сотрудник и руководитель оценивают успешность выполнения каждой конкретной цели, исследуют причины успешного и неудачного выполнения, а также разрабатывают рекомендации по улучшению качества работы. Обычно оценочное решение принимается совместно, но если возникают спорные вопросы, руководитель имеет приоритетное мнение, а может быть привлечено и третье лицо, например, вышестоящий руководитель» [40].

Один из методов оценки персонала — это метод управления результативностью. Его отличие от других методов заключается в том, что при оценке персонала учитываются не только результаты, но и личностные качества, необходимые для достижения целей. Этот метод также не ограничивается определенными должностями, и в оценке участвуют все работники предприятия. После проведения такой оценки может быть изменена заработная плата, выплачены премии или награды, такие как почетные звания и грамоты, что является формой нематериального стимулирования.

Когда оценивается работник, руководитель не только контролирует его, но и сотрудничает с ним, чтобы получить обратную связь. Это можно сделать как формально, несколько раз в год, так и неформально, бесконечное количество раз. А чтобы определить задачи и провести окончательное интервью, встречаются раз в год, а чтобы устранились существующие недочеты, промежуточное собеседование проводится несколько раз в год. После окончательного интервью решается, какой результат получился, какие навыки работника нуждаются в развитии и какую карьеру можно продвинуть. Метод оценки работников "управление результативностью" похож на метод "управление по целям" по тому, что руководитель и работник работают вместе, чтобы поставить цели и оценить их выполнение.

Ассесмент-центр - метод оценки персонала, который может быть применен как в групповой, так и в индивидуальной форме. Он позволяет получить объективную оценку коллективов предприятия. Интервью используются для отбора кандидатов на вышестоящие должности и для

оценки топ-менеджеров. Персонал оценивается в ходе деловых игр (кейсов), когда он продвигается в кадровый резерв. Экспертная комиссия наблюдает за поведением сотрудников в ходе интервью и деловых игр. В результате использования метода оценки персонала могут быть пересмотрены системы оплаты труда и составлен план обучения для подчиненных, а также принято решение о возможном включении сотрудника в кадровый резерв.

В процессе оценки результаты не зависят только от поведения участников в деловых играх, а также от информации, которую можно получить из собеседования и прохождения профессиональных тестов [20, с. 81]. Применение методики "360 градусов" на Западе началось в 90-х годах и стало популярным в России уже в начале 2000-х годов. Такой сложный подход позволяет избежать субъективности в оценках и получить достоверный результат. Основное преимущество методики "360 градусов" заключается в том, что она позволяет оценить сотрудника всеми его рабочими окружениями, включая руководителей, подчиненных, коллег и клиентов, путем проведения опроса.

Оценка состоит в создании шкалы характеристик сотрудника, которые соответствуют требованиям должности в соответствии с компетенциями. Кроме того, самооценка может быть использована для получения обратной связи. Если для оценки используются также мнения других заинтересованных сторон (заказчиков, покупателей, поставщиков, партнеров), метод "360" может быть модифицирован в метод "540 градусов". Оценщики заполняют специальные анкеты для каждой компетенции, и опрос можно проводить как анонимно (указывая категорию оценщика - коллега, руководитель, потребитель), так и не анонимно.

Сначала строится график компетенций, а затем проводится процесс вычисления среднего арифметического значения для каждой из компетенций. Завершающий этап реализации метода «360 градусов» включает в себя передачу результатов оценки до сотрудника, который оценивается [21, с. 38]. После проведения оценки, возможно предложение следующих рекомендаций:

далее необходимо улучшить навыки сотрудника и его компетенции, а также улучшить отношения с коллегами. Кроме того, могут быть приняты решения о дополнительном обучении, включении сотрудника в кадровый резерв и прочее.

Необходимость повышения квалификации, изменение должности и оценка сотрудника методом «360 градусов» не являются обязательными для применения аттестации. В России опыт показывает, что аттестация персонала проводится в трех различных сферах: для государственных служащих, научно-педагогических работников и персонала предприятий. Каждая компания должна иметь утвержденное Положение об аттестации персонала, которое описывает процедуру и порядок ее проведения. При этом аттестация может быть применена для любых категорий работников. [22, с. 81].

Обычно аттестация проводится каждые три года, а внеочередная возможна при согласии сторон или в случае сокращения штата или изменении условий оплаты. При этой процедуре оцениваются квалификация, навыки и знания работника, а также его личностные и деловые качества. Критериями являются стандарты профессий и должностей, которые подлежат оценке. По результатам можно определить, подходит ли работник для своей должности, или ему следует получить дополнительные знания и умения. (с. 52, 23)

В нестабильной экономической ситуации эксперты применяют метод экспресс-оценки, который включает тестирование, анкетирование, профессиональные задания, наблюдение, интервью и ролевые игры. Использование этого метода помогает сэкономить денежные средства и время при процедуре оценки персонала на разных этапах работы с ним, таких как отбор соискателей, диагностика кандидатов на карьерное повышение, аттестация и т.д. В ходе экспресс-оценки определяются профессиональные знания, умения, навыки и т.д.

При оценке работника учитываются такие факторы, как развитие его коммуникативных навыков, устойчивость к стрессу, поведение в конфликтных ситуациях, мотивация, тип мышления, аналитические

способности, а также лидерские качества и управленческие навыки. Однако экспресс-оценка не дает полной картины результатов деятельности работника и является лишь частичной оценкой, проводимой по некоторым интересующим специалиста аспектам. Кроме того, оценка может проводиться методом случайной выборки, что приводит к неточности оценки. Тем не менее, экспресс-оценка позволяет экономить время при ее проведении.

Для достижения эффективности процесса оценки персонала необходимо учитывать отношение сотрудников к данной процедуре. Ответственные лица должны разъяснять цели проведения оценки персоналу, чтобы сделать ее более успешной.

Система оценки персонала подвержена влиянию как объективных, так и субъективных факторов, и для анализа ее эффективности рекомендуется использовать методы, позволяющие проанализировать отдельные элементы системы. Эти элементы могут включать в себя субъектов, объекты, предметы оценки, методы, периоды, процедуры и взаимодействие с другими подсистемами управления персоналом. Для оценки общей эффективности системы оценки персонала можно применять различные показатели и критерии, например:

- процент сотрудников, подвергнутых оценке. Этот показатель вычисляется как отношение количества работников, прошедших оценку, к общему числу сотрудников на предприятии;
- доля расходов на оценку персонала от общей суммы расходов на оплату труда (%). Этот показатель равен отношению расходов, связанных с проведением оценки персонала, к общим расходам на оплату труда на предприятии;
- средняя стоимость оценки одного работника (в рублях). Для расчета этого показателя необходимо разделить прямые затраты на оценку персонала на количество работников, прошедших оценку за отчетный период;
- один сотрудник оценивается в среднем за час. Данный показатель информирует о времени, потраченном на оценку каждого отдельного

сотрудника. Для его расчета необходимо поделить общее количество затраченных часов на количество сотрудников, прошедших оценку за определенный период времени;

– процент сотрудников, покинувших компанию в течение полугода после оценки. Данный показатель рассчитывается путем деления общего числа работников, которые уволились в течение 6 месяцев после оценки, на общую численность сотрудников, пройденных оценку за определенный период.

Согласно проведенному исследованию, для эффективной оценки персонала необходимо учитывать много разных факторов, таких как структура предприятия, характер деятельности сотрудников, цели оценки и доступность методов. Лучшим подходом является использование простых и понятных методов, которые включают в себя применение количественных показателей (но не более 5-6) и совмещение письменных и устных заданий.

2 Оценка результатов деятельности персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью «Форесия Автомобильные Решения».

Адрес организации: Самарская обл., г. Тольятти, шоссе 2-Е (Оэз ППТ Тер.), д. 3Д. 3 стр. 4 пом. 20.

Основной вид деятельности: производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств.

«Компания специализируется на разработке и производстве структуры сидений, ручных и автоматических механизмов автокресел, а также другой продукции и систем для создания комфорта в автомобиле. Кроме того, компания предлагает широкий спектр приборных панелей, дверных панелей, центральных консолей и акустических модулей для современных автомобилей» [27].

«Организационная структура характеризует внутреннее строение организации и представляет собой совокупность взаимосвязанных звеньев, выполняющих закрепленные за ними функции. Специфика и характер распределения функций между структурными единицами определяет тип организационной структуры» [6].

Организационная структура управления ООО «Форесия Автомобильные Решения» является линейно-функциональной. Она представлена в Приложении А.

«В такой организационной структуре линейные связи обеспечивают единство целей, а функциональные – специализацию управленческой деятельности, что позволяет решать многоцелевые задачи» [6].

Разработанная организационная структура закреплена в регламентирующей документации, утвержденной генеральным директором предприятия.

Существующая организационная структура на предприятии достаточно эффективна.

«Должностные инструкции разрабатываются специалистом по работе с персоналом с обязательным согласованием с юрисконсультom предприятия и последующим утверждением генеральным директором. Существенные изменения в инструкции вносятся только на основании приказа директора» [27].

Основные показатели деятельности предприятия ООО «Форесия Автомобильные Решения» представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Форесия Автомобильные Решения» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	831450,0	842300,0	944950,0	10850,0	101,3	10265,0	112,2
Себестоимость продаж, тыс. руб.	797400,0	798950,0	891650,0	1550,0	100,2	92700,0	111,6
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	34050,0	43350,0	53300,0	9300,0	127,3	9950,0	123,0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	17200	19450	18750	2250	113,08	-700	96,41
Чистая прибыль, тыс. руб.	13588,0	15171,0	14812,5	1583,0	111,6	-358,5	97,6
Основные средства, тыс. руб.	173568,0	173906,0	181232,0	338,0	100,2	7326,0	104,2
Оборотные активы, тыс. руб.	78912	81290	83154	2378	103,01	1864	102,29
Численность ППП, чел.	1986,0	2003,0	2020,0	17,0	100,9	14,0	100,7
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	478440,0	519317,5	579572,5	40878,0	108,5	60255	111,6
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	418,7	420,5	468,5	1,9	100,4	48,0	111,4

Продолжение таблицы 4

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	240,90	259,26	286,91	18,36	107,62	27,64	110,66
Фондоотдача (стр1/стр8)	4,79	4,84	5,21	0,05	101,10	0,37	107,65
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	10,53	10,36	11,36	-0,17	98,35	1,00	109,67
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	2,06	2,30	1,98	0,24	111,62	-0,32	85,93
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	2,10	2,34	2,01	0,24	111,41	-0,33	85,84
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	98,09	98,28	98,39	0,18	100,18	0,11	100,11

Из таблицы видно, что ООО «Форесия Автомобильные Решения» прибыльное производственное предприятие, имеющее высокопрофессиональный коллектив в составе 2020 человек.

Согласно данным таблицы, рост выручки в 2021 году составил 1,3%, а в 2022 году составил 12,2%. Положительно характеризует деятельность предприятия и то, что рост себестоимости за исследуемые периоды был ниже роста выручки. Это свидетельствует об увеличении доходности предприятия.

В связи со значительным (+37,7%) ростом прочих расходов в 2022 году, снижение прибыли от продаж составило 3,59%.

Этот факт нельзя оценить однозначно, поскольку такое состояние дел может быть следствием большей концентрации предприятия на своей основной деятельности и, как следствие, сокращением финансирования дополнительных видов деятельности в пользу основного ее вида. Или, напротив, он может стать следствием негативной конъюнктуры рынка,

снижением конкурентоспособности предприятия в дополнительных видах деятельности.

Предприятие имеет возможности привлечения долгосрочного и краткосрочного капитала. Оно осуществляет разумную налоговую политику – задолженности по налогам не имеет.

С 2017 года на предприятии внедрена система жесткого бюджетирования. То есть на месяц составляются все доходы и расходы предприятия, проводится планирование поступления и выбытия денежных средств.

Таким образом, по итогам анализа основных показателей хозяйственной деятельности предприятия можно сказать, что ООО «Форесия Автомобильные Решения» каждый год получает прибыль, показатели деятельности в основном имеют тенденцию к росту, что характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.

2.2 Анализ результатов деятельности персонала предприятия

Показатели динамики изменения численности персонала в общей численности, а также текучесть кадров представлены в таблице 5.

В сравнении с 2020 годом, среднесписочная численность персонала в 2021 году увеличилась на 17 человек, а в 2022 году - на 14 человек. В относительном отклонении количество уволенных работников по собственному желанию в 2021 году сократилось на 3 человека или на 0,6%.

В 2022 году количество уволенных по собственному желанию увеличилось на 6 человек по сравнению с прошлым годом.

Таблица 5 - Анализ движения персонала

Показатели	2020г.	2021 г.	2022 г.	2021 г. к 2020 г.		2022 г. к 2021 г.	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Среднесписочная численность работников, чел.	1986,0	2003,0	2017,0	17,0	0,8	14,0	0,7
Количество уволенных, всего	321,0	321,0	324,0	-3,0	-0,9	6,0	1,8
В т.ч. по собственному желанию	266,0	265,0	283,0	-1,0	-0,3	18,0	6,7
за нарушение трудовой дисциплины	55,0	53,0	41,0	-2,0	-3,6	-12,0	-22,6
Количество принятых работников, чел.	336,0	335,0	338,0	-1,0	-0,3	3,0	0,9
Число работников, проработавших весь год, чел.	1665,0	1685,0	1693,0	20,0	1,2	8,0	0,4
Коэффициент оборота по выбытию, (стр.2/стр.1)	0,16	0,16	0,16	0,00	-1,7	0,00	1,1
Коэффициент оборота по приему, (стр.3/стр.1)	0,17	0,17	0,17	0,00	-1,1	0,00	0,2
Коэффициент текучести кадров (стр. 2/	0,16	0,16	0,16	0,00	-1,7	0,00	1,1
Коэффициент постоянного состава, (стр.4/стр.1)	0,84	0,84	0,84	0,00	0,3	0,00	-0,2

Количество принятых в 2021 году относительно 2020 года уменьшилось на 1-го человека. Количество работников, проработавших весь год, в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилось на 20 человек. Данный факт является положительным моментом в деятельности предприятия, т.к. наблюдается рост постоянства коллектива.

Оценка результатов деятельности персонала является комплексом мероприятий, которые позволяют определить, в какой мере сотрудник имеет характеристики и знания, необходимые ему для того, чтобы решать производственные задачи.

ООО «Форесия Автомобильные Решения» заинтересовано в том, чтобы его сотрудники были прошли оценку на различных этапах работы в организации: при отборе кандидатов и после окончания испытательного срока. В процессе отбора претендентов на должность используются различные

методы, включая биографическое интервью, анализ рекомендаций, структурированное интервью, профессиональные и личностные тесты, анкеты. Однако после окончания испытательного срока цель оценки заключается в проверке соответствия новичка занимаемой должности, и для этого используются оценочное интервью, а также профессиональное и личностное тестирование.

В ООО «Форесия Автомобильные Решения» используются различные методы для оценки сотрудников. Для тех, кто ротирует, повышается в должности или включается в резерв кадров, проводится оценочное интервью. Если руководство принимает решение направить сотрудника на обучение, используется профессиональное тестирование. Однако, если возникает необходимость уволить кого-то, то администрация представляет доказательства, что данный сотрудник не соответствует своей должности. В целом, основная цель проведения мероприятий по оценке заключается в отборе кандидатов при приеме на работу.

Специалисты по управлению персоналом ООО «Форесия Автомобильные Решения» проводят ряд мероприятий, включая выявление потребностей в обучении сотрудников, формирование учебного плана, планирование карьеры и формирование резерва кадров на ключевые должности. Они также диагностируют ситуацию на предприятии в целом. При выборе кандидатов на свободные позиции, они использовали различные методы, которые описаны в таблице 6.

«В ООО «Форесия Автомобильные Решения» поиск сотрудников внутри своей компании практикуется довольно часто и чаще всего такие назначения являются скоропалительными и импульсивными. Такие назначения в основном происходят в связи с увольнением сотрудника или уходом его в декрет. Чаще всего не остается другого выхода, так как готового претендента на должность чаще всего нет, и компания принимает решение повысить в должности своего сотрудника» [27].

Таблица 6 – Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
Интеллект		++	++			+
Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
Внешний вид и манеры			+			++
Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						++

Условные обозначения: ++ (наиболее эффективный метод); + (часто применяемый метод).

Таким образом, можно заметить, что на предприятии происходит непрерывный подбор персонала и создание программ для обучения молодых специалистов, но при этом не формируется полноценный кадровый резерв.

Исполнительный директор ООО «Форесия Автомобильные Решения» по управлению персоналом организует и проводит управление адаптацией для руководителей первого (высшего управленческого) уровня. Ответственность за проведение адаптации и обеспечение успешного прохождения испытательного срока несут руководители сотрудников. Для этого им необходимо разработать План работ на испытательный срок, назначить наставника для сотрудника, принятого на испытательный срок, проводить корректирующие мероприятия по устранению проблем в адаптации и

подготовить и представить в кадровую службу Отзыв о прохождении испытательного срока.

Для успешной адаптации нового сотрудника в компании необходима организация определенной структуры процесса. Эта структура включает в себя проведение мероприятий в первый рабочий день сотрудника, организацию мероприятий по управлению адаптацией в кадровой службе, итоговую оценку деятельности, проведение кадровой комиссии и уведомление о результатах испытательного срока. На первом этапе представитель кадровой службы знакомит нового сотрудника с правилами компании, проводит оформление его на работу и сопровождает его к начальнику.

Бланк плана работ на испытательный срок передается менеджером по работе с персоналом непосредственному руководителю. Затем, непосредственный руководитель проводит следующие действия: составляет план работ на испытательный срок, определяет результат, сроки выполнения работ; знакомит нового сотрудника с внутренними нормативными документами и должностной инструкцией; знакомит нового сотрудника с планом работ на испытательный срок; назначает наставника для нового сотрудника или берет эту работу на себя; информирует нового сотрудника об истории предприятия, его организационно-функциональной структуре и роде деятельности предприятия.

Рабочий день начинается с процедуры наставничества, где новичка знакомят с основными аспектами работы в структурном подразделении. Наставник рассказывает о месте подразделения в общей структуре, а также показывает расположение производственных и бытовых помещений. Непосредственно на рабочем месте проводится инструктаж по технике безопасности. Наставник также знакомит новичка со всеми работниками подразделения. Особенностью наставничества является знакомство с планом работ на испытательный срок в первый рабочий день. Компания признает важность наставничества для успешной адаптации нового сотрудника в коллективе.

В течение испытательного срока работники проходят процедуру оценки своей деятельности. Для того, чтобы новый работник освоил свою должность, наставник организует мероприятия, направленные на это. Он также обсуждает с работником его профессиональные достижения и взаимоотношения с коллективом, а также контролирует выполнение заданий. По окончании испытательного срока наставник передает записи о результатах работы по освоению должности в кадровую службу. Кадровая служба использует записи наставника для оценки результатов освоения должности.

Для эффективного управления адаптацией новых сотрудников в кадровой службе предусмотрена система контрольных точек. Сотрудник, отвечающий за данную область, создает Журнал управления адаптацией, где планируются даты проведения контрольных мероприятий. Первая контрольная точка назначается уже через месяц после приема на работу, а последующие - раз в месяц. Все мероприятия организует и проводит сотрудник кадровой службы, который отвечает за управление адаптацией.

Для оценки работы сотрудника требуется заполнение анкеты, которую предоставляет непосредственный руководитель. После заполнения анкеты необходимо запросить ее у руководителя. Затем, для выявления знаний по истории развития Общества, структуры, должностных обязанностей, регламентов, регулирующих деятельность сотрудника, проводится встреча с ним. В ходе этой встречи также обсуждаются условия работы, коммуникация с непосредственным руководителем, наставником, коллегами.

Для принятия необходимых мероприятий на испытательном сроке, эксперт встречается с наставником и руководителем сотрудника. Затем проводятся корректирующие действия. Кадровая служба, которая занимается адаптацией, получает отзыв о работе нового сотрудника за шесть рабочих дней до окончания испытательного срока от непосредственного руководителя. Итоговая оценка деятельности сотрудника осуществляется на основе этого отзыва.

Оцениваемый сотрудник обязан предоставить в кадровую службу анкету, определяющую оценку его производительности в период испытательного срока, не позднее чем за один день до заседания Комиссии. Для управления адаптацией и сбора мнений коллег, непосредственно взаимодействующих с оцениваемым сотрудником (руководители структурных подразделений, главные специалисты), непосредственный руководитель должен порекомендовать кадровой службе не менее двух человек, способных оценить специалиста.

Перед истечением испытательного срока сотрудника непосредственный руководитель вместе с коллегами, работающими в той же области, обязан предоставить кадровой службе оценку о сотруднике. Эта оценка будет использоваться при принятии решения о том, прошел ли сотрудник испытательный срок и соответствует ли он занимаемой должности. Кадровая служба организует кадровую комиссию, которая проводится не позднее, чем за пять дней до окончания испытательного срока.

Период испытательного срока для высшего управленческого персонала оценивается комиссией, в состав которой входят председатель - исполнительный директор, а также генеральный директор, коммерческий директор, финансовый директор и маркетинг-директор в качестве членов. Руководитель службы управления персоналом выступает в роли секретаря комиссии. Оценка индивидуальной деятельности других категорий сотрудников также проводится в период испытательного срока, при этом комиссия возглавляется руководителем службы управления персоналом.

Чтобы провести оценку сотрудника, необходимо создать комиссию из не менее чем трех человек, исключая председателя. Эта комиссия должна включать в себя руководителя оцениваемого сотрудника, коллег из той же области и тех, кто непосредственно работает с ним (например, продавцы, кассиры, товароведы). На заседании комиссия заполняет оценочные листы, оценивая уровень знаний и понимания деятельности предприятия или

подразделения в следующих категориях: общее представление о деятельности компании «Форесия Автомобильные Решения».

Для правильного представления о деятельности подразделения необходимо иметь полное знание должностных обязанностей. Также участие в мероприятиях оценки сотрудников имеет множество преимуществ. В первую очередь, это гарантирует, что достижения сотрудника за прошлый период не останутся без внимания. Кроме того, участие позволяет ясно понимать поставленные задачи и критерии успеха их выполнения, а также предоставляет возможность карьерного и профессионального роста в ООО «Форесия Автомобильные Решения». HR-специалисты, стремящиеся к объективному проведению оценочных мероприятий, должны постоянно пополнять свой инструментарий и искать самые эффективные методы.

Для тех, кто работает по договору, периодичность оценки зависит от длительности трудового договора с фирмой. Чтобы оценить сотрудника, обычно используются двухмесячные отрезки времени каждый год перед окончанием срока договора.

Сначала непосредственный руководитель проводит оценку работы сотрудника, используя те же категории, но также заполняя отдельную категорию характеристик, оцениваемых только им. На основе этой оценки руководитель разрабатывает первичный вариант рекомендаций для улучшения процесса работы сотрудника. Затем листы оценки передаются на анализ и рассмотрение генеральному директору.

Для достижения более объективного анализа генеральный директор должен учитывать двухстороннюю оценку, не только со стороны руководителя, но и от сотрудника. Но в ООО «Форесия Автомобильные Решения» самооценка не проводится, что менее эффективно.

Обычно, состав комиссии по оценке включает представителей службы персонала, непосредственного руководителя оцениваемых и руководителя более высокого уровня. При этом важно исключить участие людей, которые проявляли необъективность в прошлом.

При формировании комиссии для оценки учитываются как официальные, так и неофициальные отношения между оценивающими и оцениваемыми. Кроме того, в комиссию входят высокоуважаемые и опытные работники из других подразделений. Количество экспертов в комиссии варьируется от трех до шести человек.

Перед началом работы все участники проходят инструктаж, который проводит руководитель отдела управления персоналом. На инструктаже объясняются цели и задачи оценочной процедуры, правила заполнения анкет и использования шкал. Это происходит в каждом случае, когда формируется оценочная комиссия.

Комиссия предварительно информирует работников об объективных целях, ожидаемых последствиях и методике оценки для уменьшения сопротивления и рассеивания возможных опасений в случае неудачной попытки.

Комиссия предоставляет информацию работникам заранее о целях, методах и последствиях оценочных мероприятий, чтобы уменьшить сопротивление и рассеять опасения при неудачной оценке. Итоги оценки могут служить базой для продления трудового договора или перехода на постоянную работу. Кроме того, решения могут касаться профессионального развития работника и коррекции характеристик. Не авторитарный подход руководителей позволяет работникам обсуждать результаты оценки, возражать и изменять их при аргументации.

Аттестация работников в ООО «Форесия Автомобильные Решения» оценивает качество и сложность их работы с учетом специфики деятельности разных профессионально-квалификационных групп. Оценка также учитывает эффективность трудового вклада работников. Важнейшим условием процедуры является соблюдение трудового законодательства и объективность оценки. Подвергаются аттестации работники всех должностей и категорий. Аттестация означает соответствие работника собственной должности и рассматривается с позиции как руководства, так и самого работника.

ООО «Форесия Автомобильные Решения» неудачно совмещает две задачи при проведении аттестации сотрудников. С одной стороны, аттестация необходима для руководства, чтобы оценить, соответствуют ли сотрудники своим должностям и местам работы. Результаты аттестации влияют на зарплату и статус на предприятии. С другой стороны, «аттестация нужна для получения обратной связи от сотрудника и планирования его индивидуального развития, обучения и карьеры. Результаты аттестации могут привести к изменениям карьерного и финансового положения сотрудника» [12]. Ключевые и важные факторы оценки персонала должны учитываться на каждой стадии процедуры аттестации.

В ООО «Форесия Автомобильные Решения» цель аттестации персонала заключается в получении информации о деятельности сотрудников и введении дифференцированной системы предоставления льгот. Кроме того, одной задачей является избавление от «нерезультативного» персонала. Несмотря на наличие «Положения об аттестации», в компании отсутствует четкий алгоритм проведения аттестации. Каждая должность не имеет обязательного срока проведения аттестации, хотя она проводится постоянно. На данный момент сотрудник самостоятельно решает, будет ли он проходить аттестацию. Если же он отказывается от нее, то ее прохождение не является обязательным.

По завершении проверки персонала издается уведомление, которое содержит краткое изложение результатов анализа и утверждает планы, созданные на основе проверки. В процессе проверки персонала используются несколько различных документов, в том числе распорядительные, методические и организационные. Среди этих документов могут быть приказы, положения, инструкции, рекомендации, списки работников, графики проверки и т.д. Инструкция по хранению персональной информации и памятка для сотрудников, проходящих проверку, также могут использоваться в этом процессе.

Разработка и оформление нормативных документов - задача, требующая большого труда. Чтобы справиться с этой работой, не только работники отдела

кадров, но и юристы предприятия привлекаются к созданию инструментальных форм, бланков, аттестационных листов и прочих необходимых документов для аттестационной комиссии.

«Оценка квалификационного уровня персонала осуществляется не комплексно, хотя и основывается на учете специфики труда той или иной категории служащих и достигаемой результативности в работе. Оценка уровня квалификации персонала на основе рассмотрения их профессиональных и личностных качеств обязательно должна сопровождаться проведением анализа результатов труда» [14].

В сравнении с прямыми показателями эффективности трудовой деятельности косвенными оценками характеризуется деятельность сотрудника по критериям, которые соответствуют «идеальным» представлениям о том, как стоит выполнять должностные обязанности и функции, которые составляют основу этой должности, а также о том, какие качества должны проявляться в этой связи.

В целях оценки факторов эффективности зачастую используют балльный метод. В ООО «Форесия Автомобильные Решения» при оценке качества и сложности трудовой деятельности интерпретация баллов отражена в таблице 7.

«Процедура оценки эффективности трудовой деятельности может быть результативной в случае соблюдения таких обязательных условий:

- установление четких «стандартов» эффективности трудовой деятельности для каждой должности (места работы), и критериев ее оценки;
- выработка процедуры осуществления оценки эффективности трудовой деятельности (когда, кто и как часто проводит оценку, оценочные методы)» [25];
- предоставление полных и достоверных данных оценщику об эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- обсуждение итогов оценки с сотрудником;
- принятие решения по итогам оценки и документирование оценки.

Таблица 7 – Балльная оценка качества трудовой деятельности принятая в ООО «Форесия Автомобильные Решения»

Степень качества	Оценка в баллах
Работа выполняется:	
На высоком уровне	5
На хорошем уровне	4
Удовлетворительно	3
Ниже среднего уровня	2
Неудовлетворительно	1

Для оценки эффективности трудовой деятельности используются методы, краткая характеристика и классификация которых отражена в таблице 8.

Таблица 8 – Основные оценочные методы эффективности трудовой деятельности управленческих работников, которые применяются в ООО «Форесия Автомобильные Решения»

Название метода	Краткая характеристика метода
Управление по целям	«Базируется на оценке достижения сотрудником целей, которые намечены вместе руководителем и его подчиненным на определенный срок. Предполагает систематическое обсуждение целей, которые достигнуты и не достигнуты. Требуется количественное определение сроков достижения и самих целей. Применяется в целях оценки специалистов и руководителей» [16]
Метод шкалы графического рейтинга	«Базируется на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера сотрудника, который оценивается: качество работы, количество работы, сотрудничество, инициативность, надежность и др. Оценка является соответствующей рейтингу – от «отл.» до «неуд.». В целях увеличения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления определенной черты характера» [16].
Вынужденный выбор	«Базируется на выборе самых характерных для этого сотрудника описаний или характеристик, которые соответствуют результативной и нерезультативной работе (не ждет проблем, много работает и др.). На базе балльной шкалы вычисляется индекс эффективности. Применяется коллегами, руководством, подчиненными для оценки эффективности трудовой деятельности сотрудников» [16].

Продолжение таблицы 8

Название метода	Краткая характеристика метода
Описательный метод	«Оценщиком описываются недостатки и преимущества поведения сотрудника по критериям: качество работы, количество работы, личные качества, знание работы, инициативность и др. посредством рейтинга, графической шкалы, применяя составленные заранее стандарты эффективности трудовой деятельности» [16].
Метод оценки по решающей ситуации	«Базируется на использовании списка описаний «неправильного» и «правильного» поведения сотрудника в определенных ситуациях, так называемых «решающих ситуациях». Оценщиком ведется журнал, в котором данные описания распределяются по рубрикам в зависимости от характера работы. Применяется в оценках, которые вносятся руководством, а не подчиненными либо коллегами» [16].
Метод анкет и сравнительных анкет	«Включает набор вопросов либо описаний поведения сотрудника. Оценщиком проставляется отметка напротив описания черты характера, которая, как она считает, присуща сотруднику, в ином случае – оставляет пустое место. Совокупность отметок дает общий рейтинг анкеты этого сотрудника. Применяется в целях оценки руководством, подчиненными и коллегами» [16].
Метод шкалы поведенческих рейтинговых установок	«Базируется на использовании решающих ситуаций (5 - 6), из которых выводят характеристики эффективности трудовой деятельности (от 6 до 10). Оценщиком прочитывается в анкете рейтинга описание характеристик определенного критерия (профессионализм, компетентность) и ставится пометка в шкале согласно квалификации оцениваемого. Трудоемкий и дорогостоящий метод, однако понятный и доступный для сотрудников» [16].
Метод шкалы наблюдения за поведением	«Является аналогичным предыдущему, однако вместо определения поведения сотрудника в решающей ситуации текущего времени оценщиком фиксируется на шкале число случаев, когда сотрудник себя вел определенным специфическим образом ранее. Метод требует материальных затрат и является трудоемким» [16].

Там, где необходимы независимые оценщики работ, руководство привлекает специалистов из фирмы «Оценочно-консалтинговая компания», с которой у нее подписан договор на осуществление аттестаций кадров, профессиональных конкурсов, специальных исследований деятельности работников. В предприятиях всего мира наиболее широко используют метод управления по целям (задачам) для оценки эффективности трудовой деятельности сотрудников, которые непосредственно не связаны с выпуском продукции.

Максимальная сложность в оценке эффективности трудовой деятельности управленческих сотрудников с помощью целей заключается в определении системы целевых индивидуальных показателей. На примере ООО «Форесия Автомобильные Решения» можно рассмотреть процедуру их разработки, которая включает такие стадии:

- устанавливается список основных обязанностей сотрудника, которые включает осуществляемые регулярно сотрудником функции и целевые разовые мероприятия на плановый срок (квартал, год);

- устанавливается каждая функция из тех, что вводятся в целевые показатели конкретизирована в конкретных экономических (или других) категориях (прибыль, товароборот, издержки и т.п.), на которые она оказывает влияние (таблица 9).

Таблица 9 – Область ответственности по функции управления

Функция	Сфера ответственности
Управление коммерческими операциями	Объем товарооборота; расширение сферы деятельности; рентабельность; мотивация работников

«По каждой категории устанавливаются единицы измерения (дни, проценты, рубли) и система показателей, которые отражают результаты деятельности генерального директора (увеличение прибыли в процентах в отношении прошлого года и т.п.)» [6] (таблица 10).

Таблица 10 – Фактические показатели результатов деятельности

Сфера ответственности	Показатели
Товарооборот	Рост по отношению к прошлому году – 111,8 %
Рентабельность	Отношение дохода к издержкам обращения – 1,9 %

«По каждому показателю устанавливаются индивидуальные стандарты исполнения. Они должны учитывать все резервы работника, но исходить из реальных предпосылок» [6]. В ООО «Форесия Автомобильные Решения» по каждому показателю установлен двойной стандарт.

Определить квалификацию работника, уровень его знаний и соответствие занимаемой должности в ООО «Форесия Автомобильные Решения» так же помогает аттестация, которая проводится через метод «360 градусов».

Таблица 11 иллюстрирует динамику количества сотрудников ООО «Форесия Автомобильные Решения», которые прошли аттестацию методом «360 градусов», альтернативного ранжирования и тестированием за период 2020 – 2022 годов.

Таблица 11 – Количественные результаты оценки персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения» в 2020-2022 гг.

Показатель	2020		2021		2022		Изменение количества, (+/-)	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	2021/2020	2022/2021
Количество человек, подлежащих оценке, в том числе	525	100,0	580	100,0	620	100,0	55	40
Прошли оценку, из них:	130	100,0	146	100,0	186	100,0	16	40
- заняли вышестоящую должность	9	6,9	8	5,4	12	6,4	-1	4
- повысили квалификацию	50	38,4	65	44,5	80	43,0	15	15
- подтвердили квалификацию	65	50,0	70	47,9	88	47,3	5	18
Не прошли оценку	6	4,6	3	2,0	6	3,2	-3	3
По результатам оценки								
- зачислены в кадровый резерв	2	10,0	1	3,5	2	5,7	-1	1
- повышены должностные оклады	3	15,0	1	3,5	2	5,7	-2	1

Продолжение таблицы 11

Показатель	2020		2021		2022		Изменение количества, (+/-)	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	2020/ 2019	2021/ 2020
Затраты, связанные с проведением процедуры оценки, тыс. руб.	125,3		139,5		150,6		14	11
Уволились в течение 6 месяцев после оценки персонала, чел.	15	75,0	26	92,8	31	88,5	11	5

На основе таблицы 11 оценим эффективность системы оценки персонала в ООО «Форесия Автомобильные Решения» (таблица 12).

Таблица 12 – Оценка эффективности системы оценки персонала в ООО «Форесия Автомобильные Решения»

Показатель	2020	2021	2022	Изменение, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Охват сотрудников, подлежащих оценке оценкой (%)	26,0	29,2	37,2	90,1	100,2
Стоимость процедуры оценки 1 сотрудника (руб.)	1586,0	1708,0	1609,0	107,0	94,0
Среднее время на оценку 1 сотрудника (час.)	1,38	1,4	1,5	102,9	105,6

Таблица 12 наглядно демонстрирует, что ежегодно оцениваются порядка 30 % персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения» из подлежащих оценке.

Предприятие ООО «Форесия Автомобильные Решения» по итогам оценки поощряет своих работников: осуществляется перевод на вышестоящие должности, происходит повышение квалификации, заработной платы, зачисление в кадровый резерв.

Для того, чтобы выяснить на сколько работники предприятия удовлетворены процедурой оценки в 2022 году проводился опрос по методике Киркпатрика. Опрос проводился руководителем отдела персонала, опрошено на бумажных носителях 186 человек. Это те люди, которые оценивались в 2022 году. Это 37,2% от персонала предприятия, подлежащего оценке в 2022 году.

По окончанию процедуры оценки, работникам предлагалось оценить организацию самого процесса оценки, содержание ее методов, профессиональный уровень членов аттестационной комиссии, применимость полученных знаний и навыков и практическую значимость данной процедуры.

Анкета представлена в приложении Б. Работникам предлагалось дать оценку эффективности процедуре оценки персонала, проводимой в ООО «Форесия Автомобильные Решения» по 10 критериям. Каждый критерий можно оценить по следующим вариантам:

- да – 1 балл;
- скорее да, чем нет – 0,5 балла;
- не думал об этом – 0 баллов;
- скорее нет, чем да – 0,5 балла;
- нет – 1 балл.

Итак, максимальный суммарный балл средних оценок по каждому вопросу – 10. Он соответствует высшей степени эффективности

Эффективность системы оценки персонала проведем по шкале (таблица 13):

1,0 – 3,5 – неэффективная система оценки персонала. Работники не получают практических навыков, ее результаты не влияют на трудовую деятельность работников;

3,6 – 5,5 – недостаточно эффективная система оценки персонала, в процессе оценки имеются существенные недостатки;

5,6 – 8,0 – эффективная система оценки персонала, но имеются устранимые недостатки;

9,0 – 10,0 – эффективная система оценки персонала, она оказывает существенное влияние на результаты работы персонала.

Таблица 13 – Эффективность системы оценки персоналом по данным, проведенного опроса работников ООО «Форесия Автомобильные Решения»

Наименование критериев оценки	Средняя оценка 186 работников ООО «Форесия Автомобильные Решения»
Отразились ли результаты оценки персонала на вашей работе	0,20
Приходилось ли Вам при подготовке к оценке прибегать к дополнительным услугам (проходить пробное тестирование, оформлять портфолио и т.п.)	0,15
Ясно ли аттестационная комиссия объясняла критерии оценки?	0,55
Формы оценки результатов деятельности отражают все результаты деятельности	0,30
Члены аттестационной комиссии проявляли уважительное отношение, а также терпение и понимание к ошибкам	0,65
Управленческие решения по итогам оценки принимаются не рационально и не оптимально	0,15
Аттестационная комиссия рассматривает дополнительные сведения о результатах деятельности работника, представленные для оценки	0,40
Необходимо улучшить содержание оценочных процедур	0,20
Применяемые методы оценки понятны, их количество достаточно, чтобы дать оценку деловым качествам работника и результатам его работы	0,35
Процедура оценки является длительной по времени	0,70
	3,0

По итогам проведенного опроса, мы видим, что работники не удовлетворены системой оценки персонала на предприятии ООО «Форесия Автомобильные Решения». Из 10 максимально возможных баллов работники оценили ее на 3,0 балла. Работники считают оценку персонала формальной

процедурой, которая носит субъективный характер руководства при оценивании, применяемые методы им не понятны.

Проведенный анализ системы оценки персонала на предприятии ООО «Форесия Автомобильные Решения» показал, что система оценки персонала существует и проводится организованно, но имеется ряд проблем, объективных и субъективных факторов, относящиеся к недостаткам системы оценки персонала, а именно:

- низкая оперативность, объективность и эффективность проведения оценки персонала, в частности, управленческие решения по итогам оценки принимаются не рационально и не оптимально (как показала практика, решения по итогам оценки принимаются достаточно субъективно);

- высокий длительный процесс оценки персонала. На предприятии ООО «Форесия Автомобильные Решения» отсутствует специализированное программное обеспечение для данной процедуры (оценочные листы обрабатываются и анализируются вручную).

Следовательно, необходимо разработать и внедрить мероприятия по устранению выявленных проблем и недостатков в оценке персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения».

3 Разработка мероприятий по оценке результатов деятельности персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения»

3.1 Предложения по оценке результатов деятельности персонала организации

Для устранения выявленных во втором разделе исследования проблем, предлагаем внедрить в работу ООО «Форесия Автомобильные Решения» программу «1С: Оценка персонала», которая выпускается фирмой 1С совместно с компанией «ИТ Диагностика» для автоматизации тестирования кандидатов и оценки сотрудников, в том числе методом «360 градусов».

«Программа ориентирована на средние и крупные коммерческие компании, а также бюджетные организации и федеральные государственные унитарные предприятия.

Программа адресована:

- службам персонала;
- кадровым службам;
- отделам обучения и развития персонала;
- отделам мониторинга и оценки персонала» [37].

«При разработке программы учтены результаты успешного внедрения и эксплуатации в ведущих российских компаниях различных отраслей:

- бюджетные учреждения: («Росгеология», «УФНС по Московской области»);
- промышленность: («Апогей Металл», «Магнитогорский метизнокалибровочный завод»);
- строительство: («Система-Галс», «Управление по строительству № 111»);
- услуги: («Мультифото», «Цезарь Сателлит»);
- финансы: («Русский стандарт», «Банк Финсервис», «АзияУниверсалБанк»» [37].

«Методики, используемые в программе: оценка (обратная связь) методом «360 градусов». В программу внесен готовый кластер из 54 компетенций.

Психодиагностика: в программе заложен блок готовых тестов для всесторонней психологической оценки кандидатов и сотрудников. Конструктор тестов знаний и навыков, поддерживающий 8 различных типов ответов. Проектирование управленческих и проектных команд по методологиям Р. Белбина, Т.Ю. Базарова, Д. Кейрси.

Регламентированная трудовым законодательством аттестация: учет приказов об аттестации, аттестационных листов.

Оценка сотрудников по КРІ с учетом весов КРІ и желаемых тенденций (максимизация, минимизация, стабилизация)» [37].

«Оценку в программе эффективной делают:

- готовые тесты и компетенции. В программу включен блок готовых психодиагностических методик и кластер из 54 компетенций;
- гибкая система профилей. Программа поддерживает профили набора персонала, 360 градусов и КРІ;
- готовые шаблоны заключений и отчетов;
- интеграция с программами 1С:ERP, 1С:Зарплата и управление персоналом, 1С:Управление производственным предприятием;
- опции. В интерфейсе программы отображается только то, что реально используется.

Отчеты, генерируемые программой:

- индивидуальный отчет обратной связи методом 360 градусов. В зависимости от настроек программы типовой вариант отчета может включать до семнадцати разделов;
- результаты психологического тестирования. В отчете представлены как числовые показатели, так и их интерпретация;

– результаты проверки знаний. Программа отображает итоговые результаты, а также детализацию по ответам тестируемого» [37].

«Программа обеспечивает:

– достоверную и оперативную информацию о результатах оценки для руководителей компании и структурных подразделений;

– проверенные методики и значительное сокращение трудозатрат для службы персонала;

– нематериальную мотивацию в виде объективной оценки и обратной связи для сотрудников;

– открытость и простоту в сопровождении для IT-отдела.

Функциональные возможности:

– автоматизация большинства процессов оценки персонала, в том числе ассессмента и аттестации;

– проведение оценки кандидатов при приеме на работу, проведении кадровых конкурсов, ротации кадров с учетом соответствия сотрудников определенным должностным требованиям;

– проведение аттестации персонала и анализ результатов;

– определение сильных и слабых сторон управленческих и проектных команд, формирование профессиональных команд с учетом индивидуально-психологических особенностей каждого сотрудника;

– внедрение на предприятии системы компетенций персонала, прогнозирование поведения сотрудников в типичных ситуациях для оценки потенциальных рисков, связанных с их деятельностью;

– проведение мониторинга социально-психологического климата в коллективе при реализации новых или рискованных управленческих решений;

– оценка работы персонала на основе системы показателей эффективности (KPI);

– платформа «1С:Предприятие 8» и интеграция «1С:Оценка персонала 8» с другими продуктами» [37].

Основу решения «1С:Предприятие 8. Оценка персонала» составляет платформа «1С:Предприятие 8».

Платформа «1С:Предприятие 8» обеспечивает следующее.

«Масштабируемость: решение может быть развернуто в файловом варианте, с использованием технологии «клиент-сервер», в виде распределенной информационной базы, для автоматизации оценки персонала в филиалах компании. Все варианты поддерживают многопользовательскую работу.

Администрирование: ведение списка пользователей, возможность регистрации всех действий пользователя, архивирование данных.

Средства разработки: при внедрении решения можно добавить функционал, учитывающий специфику организации: автоматизировать созданные в компании уникальные системы оценки, обеспечить обмен данными с другими программами, используемыми в компании» [37].

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Стоимость рекомендуемой программы составит 50 000 руб.

В качестве затрат предприятия на осуществление оценки персонала в ООО «Форесия Автомобильные Решения» в общем виде были выделены следующие:

- заработная плата сотрудников, осуществляющих оценку персонала с отчислениями;
- затраты на привлечение кандидатов или затраты на обслуживание каналов привлечения кандидатов;
- затраты на оценку персонала: использование внешних ассесмент-центров, специальных тестовых платных программ и т.д.

Теперь рассмотрим будущий эффект от внедрения автоматизированной системы оценки персонала.

«Увеличение производительности труда - за счет появления дополнительных квалифицированных (а не первых попавшихся с улицы) «рабочих рук».

По руководителям — за счет более качественной организации труда при прочих равных условиях. Пришел на работу новый квалифицированный специалист, который смог более продуктивно организовать работу и выявить финансовые нарушения, что помогло компании сэкономить финансовые средства сразу и прогнозировать экономию в будущем (за счет избегания уплаты штрафов).

К вторичным экономическим эффектам за счет более качественного подбора персонала и снижения текучести можно отнести прочие затраты, связанные с наймом персонала. При организации качественного подбора сотрудников эти затраты на каждое рабочее место могут быть разовыми, а в случае приема на работу по принципу «кто пришел в отдел кадров, того и взяли» возрастут многократно» [29].

Перед тем, как новый сотрудник на производстве сможет начать приносить пользу ООО «Форесия Автомобильные Решения», требуется провести его обучение. Следовательно, на обучение нового сотрудника необходимо затратить определенную сумму. Помимо этого, пока сотрудник не приступит к самостоятельной работе, он будет получать заработную плату. В то время как он не приносит пользу компании, он является экономическим балластом для ООО «Форесия Автомобильные Решения».

Неквалифицированный персонал, принятый на работу при неверном подборе, приводит к периодическим затратам на одни и те же профессии (должности), а не единовременным, как было упомянуто ранее. Эти затраты являются вторичными эффектами.

Затраты, связанные с проведением процедуры оценки в 2022 году составили 150,6 тыс. рублей, что выше по отношению к уровню 2020 года.

Также мы наблюдаем, что стоимость процедуры оценки 1 (одного) работника ООО «Форесия Автомобильные Решения» в 2022 году возрастает

по сравнению с предшествующими годами. Это можно объяснить увеличением стоимости расходных материалов и увеличением заработной платы членов аттестационной комиссии.

Кроме того, возрастает и количество времени, затраченного на оценку 1 (одного) сотрудника. Полученные данные показывают возросший интерес руководителей предприятия к процедуре оценки персонала.

Следует обратить особое внимание на то, что увеличивается текучесть среди персонала, прошедшего процедуру оценки. В 2022 году в течение 6 месяцев после оценки уволился 31 человек, что составляет 16 % от общего числа оцененных работников.

Причины могут быть разные – поиск более подходящей работы, неудовлетворенность методами работы, системой оценки персонала и др.

Руководство ООО «Форесия Автомобильные Решения» должно проводить мероприятия, направленные на закрепление персонала в ООО.

Для реализации мероприятий потребуются единовременные расходы на внедрение программы по автоматизации оценки деятельности персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения».

Благодаря данной программе за год через данную систему оценки пройдет весь персонал.

Так же экономический эффект мероприятий достигается путем экономии времени, необходимого на оценку работы персонала. Это время работники потратят на свою основную деятельность, не нанося урон производительности труда.

В таблице 14 произведен расчет затрат времени на оценку персонала до внедрения средств автоматизации и после.

Как видно из расчета, затраты на оценку персонала после внедрения автоматизации сократятся значительно.

Таблица 14 - Расчет затрат времени на оценку персонала до внедрения средств автоматизации и после

Показатели	До внедрения мероприятий	Прогноз (после внедрения мероприятий)
Количество персонала, чел.	273	273
Время, затрачиваемое на оценку одного работника, мин.	50	10
Время, необходимое на оценку всех работников, мин.	13 650	2 730
Средняя стоимость смены (рабочего дня) сотрудника, руб.	1 200	1 200
Продолжительность смены, мин.	480	480
Потери на оценку персонала, тыс. руб. в зарплате	34,125	6,825
Потери в год (при оценке персонала 2 раза в год), тыс. руб.	68,25	13,65

Рассчитаем экономию затрат от автоматизации системы оценки персонала.

$$Cз = Пр.д - Затр. \quad (1)$$

где $Cз$ – единовременное сокращение затрат,

$Затр.$ – затраты на автоматизированную систему оценки персонала,

$Пр. д.$ - экономия затрат.

Согласно таблице 11, представленной во втором разделе данного исследования, затраты, связанные с проведением процедуры оценки в 2022 году, составили 150,6 тыс. руб. В связи с проведением предлагаемых мероприятий данных затрат планируется избежать.

Рассчитаем единовременное сокращение затрат, которое окажет предлагаемое мероприятие:

$$150,6 \text{ тыс. руб.} - 50,0 \text{ тыс. руб.} = 100,6 \text{ тыс. руб.}$$

Так же экономия в заработной плате составит:

$68,25 - 13,65 = 54,6$ тыс. руб.

Общая экономия затрат составит:

$100,6 + 54,6 = 155,2$ тыс. руб.

Вывод: автоматизация системы оценки персонала - выгодное мероприятие для ООО «Форесия Автомобильные Решения».

Итак, для устранения выявленных во втором разделе квалификационной работы проблем, предлагаем внедрить в работу ООО «Форесия Автомобильные Решения» программу «1С:Оценка персонала» выпускается фирмой 1С совместно с компанией «ИТ Диагностика» для автоматизации тестирования кандидатов и оценки сотрудников, в том числе методом «360 градусов». Общее единовременное сокращение затрат, которое окажет предлагаемое мероприятие, составит 155,2 тыс. руб.

Социальный эффект мероприятий выражается в том, что системой оценки будут охвачены 100% персонала. Кроме того, внедрение моментальной системы оценки будет стимулировать работать персонал более качественно.

Заключение

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель, а также решены задачи. Можно сделать следующие выводы.

Оценка работников играет ключевую роль в управлении персоналом. Она происходит посредством анализа качественных и количественных показателей, таких как соответствие сотрудников занимаемой должности, возможности передвижения на другую должность, их производительность на работе. Эта оценка является фундаментом для многих управленческих процедур. Она позволяет снизить текучесть кадров на 90% при приеме на работу, а также применяется при увольнениях, внутренних перемещениях, зачислении в резерв на выдвижение, моральном и материальном стимулировании, применении санкций, повышении квалификации и переподготовке, контроле работников, улучшении методов и приемов работы и структуры аппарата управления.

Проведенный анализ системы оценки персонала на предприятии ООО «Форесия Автомобильные Решения» показал, что система оценки персонала существует и проводится организованно, но имеется ряд проблем, объективных и субъективных факторов, относящиеся к недостаткам системы оценки персонала, а именно:

- низкая оперативность, объективность и эффективность проведения оценки персонала, в частности, управленческие решения по итогам оценки принимаются не рационально и не оптимально (как показала практика, решения по итогам оценки принимаются достаточно субъективно).

- высокий длительный процесс оценки персонала. На предприятии ООО «Форесия Автомобильные Решения» отсутствует специализированное программное обеспечение для данной процедуры (оценочные листы обрабатываются и анализируются вручную).

Следовательно, необходимо разработать и внедрить мероприятия по устранению выявленных проблем и недостатков в системе оценки персонала ООО «Форесия Автомобильные Решения».

Для устранения выявленных во втором разделе квалификационной работы проблем, предлагаем внедрить в работу ООО «Форесия Автомобильные Решения» программу «1С:Оценка персонала» выпускается фирмой 1С совместно с компанией «ИТ Диагностика» для автоматизации тестирования кандидатов и оценки сотрудников, в том числе методом «360 градусов».

Программа ориентирована на средние и крупные коммерческие компании, а также бюджетные организации и федеральные государственные унитарные предприятия.

Общее единовременное сокращение затрат, которое окажет предлагаемое мероприятие, составит 155,2 тыс. руб.

Социальный эффект мероприятий выражается в том, что системой оценки будут охвачены 100% персонала. Кроме того, внедрение моментальной системы оценки будет стимулировать работать персонал более качественно.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Амалиев Б.А., Блюм М.А., Идигова Л.М. Комплексное влияние факторов, определяющих оценку персонала компании [Текст] // Terra Economicus. – 2019. – № 3–3. – С. 122–124.
2. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала [Текст] / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – М.: Юнити-Дана, 2019. – 276 с.
3. Башкиров, С. Оценка деловых качеств персонала [Текст]: реальность и необходимость / С. Башкира // Экономика сельского хозяйства России. – 2020. – № 4. – 243 с. – С. 165-170.
4. Бетилгириев М.А., Дудаева Л.М. Анализ совокупности значимых факторов, влияющих на оценку персонала [Текст] // Экономический вестник. – 2020. – № 2–3. – С. 216–220.
5. Быков А.П., Павлович В.Е. Экономические и финансовые аспекты повышения работоспособности персонала на рабочих местах [Текст] // Вестник Международного института рынка. – 2020. – №1. – С.17-20.
6. Бадаева С. Г., Дашкевич О. В. Способ оценки успешности сотрудников [Текст] // Справочник по управлению персоналом. 2021. №2. С. 35-40.
7. Варламова, Е. Деловая оценка и увольнение [Текст] / Е. Варламова // Кадровое дело. – 2021. – № 4. – 376 с. – С. 243-238
8. Верхоглазенко В. Система деловой оценки персонала [Текст] / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2021. – № 4. – 354 с. – С. 154-159
9. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: [Электронный учебник] / В.Р. Веснин; СГАУ. - Электрон. текстовые дан. - М.: Проспект. Учебник для вузов, 2019. - 688 с. Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man305.h1>.
10. Вучкович – Стадник А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения [Текст] / А. Вучкович – Стадник. – М.: Эксмо, 2021. – 398 с.

11. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст] / А. Вязигин – М.: Вершина, 2021. – 287 с.
12. Денисов А. Отбор и оценка персонала [Текст]: учебно-методическое пособие. М., 2019. 98 с.
13. Егоров, А. Кадровое планирование и мониторинг персонала [Текст] / А. Егоров // Финансовая газета. – 2020. – № 7. – С. 15-16.
14. Жигалов В. М., Маслова Е. В. Современные подходы к системе деловой оценки персонала сервисных предприятий [Текст] // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2020. №1.
15. Жуков, А. Оценка деловых качеств кадров [Текст]: пути реформирования и резервы повышения / А. Жукова // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 6. – 319 с. — С. 58-63.
16. Иванов, Г. Г. Особенности организации и оценки деловых качеств на предприятиях розничной торговли [Текст] / Г. Г. Иванов // Современная торговля – 2019. – № 11. – С. 36-41.
17. Кондо, И. Деловая оценка персонала – ключевой фактор менеджмента [Текст] / И. Кондо. – Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2021. – 429 с.
18. Коновалова, В. Г. Организация отбора и оценки персонала [Текст] / В. Г. Коновалов – М.: Экзамен, 2019. – 254 с.
19. Ключевский А.И. Оценка деятельности персонала с применением модели компетенций [Электронный ресурс] // Ключевский А.И. - Режим доступа:<https://scientificmagazine.ru/images//otsenka-deyatelnostipersonala>.
20. Ландышев, М. Методы оценки персонала [Текст] / М. Ландышев // Персонал-Микс. – 2021. – № 5. – 298 с. – С. 32-38
21. Леонова, И. Необходимые условия и противопоказания к внедрению: деловая оценка [Текст] / И. Леонова // Управление компанией – 2019. – № 8. – С. 41-44.
22. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом [Текст]: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов

деятельности подразделений службы управления персоналом. – Москва: Проспект, 2021. – 72 с.

23. Мотовилин, О. Г., Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография [Текст] / О. Г. Мотовилин, И. А. Мотовилина. – М.: Высшая школа психологии, Институт консультирования и системных решений, 2021. – 365 с.

24. Михайлова А.В., Антонова Т.П. Мотивы выбора профессии [Текст] // В сборнике: Педагогический опыт: теория, методика, практика материалы II Международной научно-практической конференции. Чебоксары, 2019 – С. 104.

25. Михайлова А.В. Организационная культура как фактор повышения качества деятельности организации [Текст] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2021 – №1(61) – С. 20–27.

26. Маничев С. А. Методы диагностики профессионально важных качеств менеджеров [Текст] // Психология менеджмента / Под. ред. Г.С. Никифорова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2019. С. 243-280.

27. Официальный сайт компании ООО «Форесия Автомобильные Решения». – Режим доступа: <https://oeztlr.ru/ru/residents/128/>

28. Папонова, Н. Е. Построение системы оценки персонала [Текст] / Н. Е. Папонова. – М.: Финпресс, 2019. – 376 с.

29. Самыгин, С. И. Менеджмент персонала [Текст] / С. И. Самыгин Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2019. – 298 с.

30. Сотникова, С.И., Оценка персонала. Психологические и психофизические методы [Текст] / А. Сошников, А. Пеленицын. – М.: Эксмо, 2020. – 476 с.

31. Туренко Т.А., Туренко Б.Г. Методические аспекты оценки управленческого потенциала руководителей и специалистов [Текст] // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 6 (95). – С. 818–822.

32. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения [Текст]. – М.: «Интел-синтез», 2021. – 316 с.
33. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала [Текст]: современные системы и технологии / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 354 с.
34. Харский, К. Оценка полезности сотрудников [Текст] / К. Харский. – М.: Издательство «Школа гостеприимства Reikartz», 2021. – 256 с.
35. Хачатурян, А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании [Текст] / А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. - 2021. - № 4. - С.86-95.
36. Цыганкова И. В. Современные подходы к оценке персонала [Текст] // Труд за рубежом. М., 2021. 2 (54). С. 74-82.
37. Четвертаков. И. Совершенствовать оценку труда [Текст] / И. Четвертаков // Экономика России. – 2019. – № 9. – 365 с. – С. 13-20
38. Шмидт, В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала [Текст] /В.Р. Шмидт. – СПб.: Речь, 2021. – 412 с.
39. Шугаева С.А., Маслова Я. В. Ассесмент-центр как современный метод оценки персонала //Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт, 2019. - С. 339-341.
40. Яковлева, Т. Г. Эффективные методы оценки деловых качеств [Текст]: Как построить оценку труда, чтобы она стимулировала работников трудиться с максимальной отдачей / Т. Г. Яковлева. – М.: Альфа-Пресс, 2020. – 365 с.

Приложение А

Организационная структура ООО «Форесия Автомобильные Решения»



Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Форесия Автомобильные Решения»

Приложение Б

Анкета для проведения опроса работников предприятия ООО «Форесия Автомобильные Решения» по методике Кирпатрика

Таблица А.1 – Анкета для проведения опроса работников предприятия ООО «Форесия Автомобильные Решения» по методике Кирпатрика

Наименование критериев оценки	баллы				
	да	Скорее да, чем нет	Не думал об этом	Скорее нет, чем да	нет
	+ 1	+ 0,5	0	- 0,5	- 1
Отразились ли результаты оценки персонала на вашей работе					
«Приходилось ли Вам при подготовке к оценке прибегать к дополнительным услугам (проходить пробное тестирование, оформлять портфолио и т.п.)» [5]					
Ясно ли аттестационная комиссия объясняла критерии оценки?					
Формы оценки результатов деятельности отражают все результаты деятельности					
«Члены аттестационной комиссии проявляли уважительное отношение, а также терпение и понимание к ошибкам» [5]					
«Управленческие решения по итогам оценки принимаются не рационально и не оптимально» [5]					
«Аттестационная комиссия рассматривает дополнительные сведения о результатах деятельности работника, представленные для оценки» [5]					
Необходимо улучшить содержание оценочных процедур					
«Применяемые методы оценки понятны, их количество достаточно, чтобы дать оценку деловым качествам работника и результатам его работы» [5]					
Процедура оценки является длительной по времени					