

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)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование процесса деловой оценки персонала организации

Обучающийся

А.И. Ботика

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнила: А.И. Ботика.

Тема работы: Совершенствование процесса деловой оценки персонала организации.

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

Цель бакалаврской работы является совершенствование процесса деловой оценки персонала компании.

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие по доставке продуктов из магазинов и ресторанов

Предметом исследования бакалаврской работы является система деловой оценки персонала

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложены мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала, которые включают в себя:

- отслеживание динамики изменений показателей сотрудника за счёт увеличения частоты проведения оценки персонала;
- пересмотр существующих в компании методов оценки с доработкой некоторых из них для большей объективности данных;
- введение обязательной обратной связи по результатам работы сотрудника за период.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.



## Введение

Актуальность. Во втором десятилетии XXI века Российский рынок труда столкнулся с серьёзным дефицитом квалифицированной рабочей силы. Основной внешней причиной такого положения можно назвать начало мобилизационных мероприятий по случаю СВО осенью 2022 года. Тогда рынок труда наблюдал сильный отток работников из России. Несмотря на то, что большая часть уехавших всё-таки вернулась обратно, компании сталкиваются с проблемой привлечения и удержания сотрудников. Удерживать сотрудников становится всё труднее, поскольку при высоком спросе на рынке труда очень низкие барьеры и работник может переходить с места на место без особых препятствий, даже не обладая нужными компетенциями. Если же мы говорим про внутренние причины проблем с рабочей силой, то здесь стоит отметить, что в условиях тотальных санкций российскому бизнесу приходится всё время перестраивать свои процессы и не каждый сотрудник готов терпеть постоянные изменения, особенно если он не получает при этом должной поддержки со стороны руководства. С учётом глобальных изменений рынка труда в России и дефицитом квалифицированных кадров компаниям как никогда нужно качественно оценивать персонал для того, чтобы эффективно подстраиваться к условиям постоянно меняющуюся конъюнктуру рынка.

Целью работы является совершенствование процесса деловой оценки персонала компании

Задачи для достижения цели работы:

- рассмотреть подходы к осуществлению деловой оценки персонала;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- исследовать действующую систему оценки персонала;
- охарактеризовать систему оценки персонала организации;
- разработать программу совершенствования процесса деловой оценки в компании.

Объект исследования – предприятие по доставке продуктов из магазинов и ресторанов

Предмет исследования – система деловой оценки персонала

Информационная база исследования основана на работах зарубежных авторов таких как Ф. Тейлор, П. Друкер, А. Морита и др., которые были не только родоначальниками школ менеджмента, но и внесли существенный вклад в формирование теории оценки персонала. Отечественные авторы И. Ф. Зайнетдинова, Литвинюку А.А, Мизинцева М. Ф, уделили особое внимание не только определению содержания оценки персонала, но и подробно изучили методы и критерии, к которым часто обращаются организации для проведения оценки.

Для написания второй главы бакалаврской работы были использованы открытые источники сети Интернет такие как Audit.it, официальный сайт Купер, а также внутренняя база компании, данные которой были с разрешения получены у руководства организации.

Методическая основа: сравнение, наблюдение, анализ, визуализация данных, обобщение, анкетирование, опрос.

Практическая значимость заключается в разработке адаптивной комплексной программы по совершенствованию процесса деловой оценки персонала, что позволит увеличить эффективность работы предприятия и снизить текучку кадров. Также результаты данной работы могут быть применены для дальнейших исследований процесса деловой оценки персонала.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, 1-й главы, которая посвящена теоретическим и методологическим аспектам, 2-й главы, которая посвящена стратегическому анализу предприятия, 3-я глава, которая посвящена разработке программы по совершенствованию процесса оценки персонала и описанию экономической эффективности.

## **Глава 1 Теоретические особенности деловой оценки персонала**

### **Содержание понятия оценки персонала организации**

Основой современного бизнеса, будь то производственная компания, розничная компания или любая другая, является человек (сотрудник). В XXI веке в научной среде существует множество подходов к управлению персоналом. Процесс управления персоналом базируется на основных принципах менеджмента, а именно на планировании, организации, мотивации и контроле. В условиях возросшей конкурентности, дефицита кадров на рынке труда и экономической неопределённости значимость контроля возрастает. Контроль в управлении персоналом позволяет компании снизить уровень неопределенности и корректировать деятельность организации в рамках стратегического плана развития предприятия. Важную роль в контроле за персоналом играет деловая оценка сотрудников. В наши дни нет единого метода оценки персонала, однако в бизнесе и науке есть чёткое понимание, что оценка персонала крайне необходима [21].

Теория оценки персонала берёт своё начало в первой половине XX века. Американский инженер Фредериком Тейлором в своей работе «Принципы научного управления» отмечал, что оценка работника является важным этапом научного управления для повышения эффективности предприятия [1, с 45–48]. Помимо того, что Ф. Тейлор измерял время работы сотрудника за станком при разных условиях, чтобы добиться наилучшего результата, также он выяснил, что личное общение с конкретным сотрудником позволяет увеличить его производительность за счёт стимулирования. Также автор определил, что, оценивая способности рабочего, предприниматель может не только повысить эффективность предприятия, но и на основе оценки обучить сотрудника новым видам работ, что в свою очередь развивало само предприятие [с 127]. То есть оценка персонала Ф. Тейлором определяется как выявление потребностей

руководителем посредством личного общения с подчинённым через определение его потенциала для стимулирования деятельности работника.

Во второй половине XX века с течением развития науки об управлении сформировалась эмпирическая школа управления. Представители данной школы заложили принцип управления на основе сбора и обработки данных. Особенно чётко этот подход описан в работе П. Друкера «Практика менеджмента». П. Друкер одним из первых предложил оценивать персонал по возможности постановки целей и их достижению. Оценкой должен заниматься руководитель и опираться на разработанные стандарты оценки результатов работ сотрудника [2, с. 118–120]. Данная концепция вошла в основу метода управления по целям, которая предполагает, что руководители и работники организации совместно определяют цели и планируют путь их достижений.

На данном этапе оценку персонала можно определить как подход, основанный на оценке проделанной работы, которая в сумме влияет на работу компании. Проверка проделанной работы в свою очередь помогала определить соответствие сотрудника его занимаемой должности. Если сотрудник качественно выполняет свою работу, значит он соответствует занимаемой должности. Если же работник работает хуже или превосходит ожидания, то следует пересмотр его должностных обязанностей [20].

К 80-м годам XX века на смену концепции работника как инструмента для повышения экономического благосостояния организации пришла концепция управления человеческими ресурсами в лице работника, которому помимо заработной платы за выполненную работу важны социальные аспекты такие как принадлежность к коллективу, признание и т. д. Основную роль в формировании данной концепции сыграли японские и американские теоретики-предприниматели такие как А. Морита (основатель компании , Ф. Герцберг, Д. МакГрегор.

При трансформации подхода к восприятию положения работника в организации изменилось и представление об оценке персонала, позаимствовав теорию психодиагностики из психологии, которая на тот момент обладала

обширными разработками личностных тестов. Теперь помимо общения руководителя и подчиненного с целью стимулирования и оценки результатов работ в арсенале менеджмента появились тесты для определения личностных характеристик. Это в свою очередь привело к слиянию оценки персонала по профессиональным и личностным качествам в оценку компетенций кандидатов/сотрудников [19].

Оценка компетенций предполагает контроль качеств сотрудника, которые включают в себя знания, умения, способности, мотивацию к работе и т. д. Переход к комплексной оценке позволил переориентировать подход к управлению персоналом в целом, поскольку теперь этот процесс строится на развитии компании, где за основу берутся улучшение условий труда и оценку вклада каждого работника в развитие предприятия. Такая ориентация является преобладающей в современной науке об управлении персоналом (Приложение А, таблица А.1, Приложение Б, рисунки Б.1-Б.14).

В наше время исследованием и определением управления оценкой персонала занимаются многие учёные. Так И. Ф. Зайнетдинова определяет оценку работника как процедуру, целью которой является определение соответствия личных качеств сотрудника, его качественных и количественных результатов на основе предъявленных требований [3, с 10–11]. Автор выделяет несколько видов оценки: постоянная, периодическая и стратегическая. Постоянная оценка предполагает непрерывный контроль деятельности сотрудника вышестоящим руководством. Периодическая оценка включает в себя проведения аттестационных мероприятий для выявления соответствия навыков выполняемым обязанностям. Стратегическая оценка строится на основе планирования человеческих ресурсов в организации с целью общего развития [18].

В свою очередь доктор экономических наук Мизинцева М. Ф. и кандидат экономических наук Сардарян А.Р. определяют оценку персонала как регулярную процедуру определения профессиональных и личностных качеств совместно с результатами деятельности за определенный период в



соответствии с должностными требованиями [4, с 27–28]. При этом процедуру оценки авторы определяют как установленные нормы, правила и принципы, в соответствии с которыми проводится оценка.

Согласно Литвинюку А.А оценка сотрудников является инструментом поэтапной работы с персоналом [5, с 243]. Оценка проводится на этапе подбора на вакантную должность, прохождения испытательного срока, обучения сотрудников, его перевода и увольнения.

Таким образом, проанализировав развитие управленческой мысли и подходы к определению оценки в отечественной науке, мы можем определить оценку персонала как поэтапный процесс контроля навыков, умений, личностных качеств и результатов работы сотрудника с целью принятия кадровых решений для выстраивания или корректировки стратегии развития организации. Для нас особенно важно, что процесс оценки персонала проводится на протяжении работы сотрудника, на разных этапах его профессиональной деятельности, поскольку данный подход позволяет сформировать «кадровый путь» для эффективного реагирования кадровой политики компании на возникающие ситуации [17].

### **Содержание методов и критериев деловой оценки персонала**

Для проведения оценки персонала необходимо в первую очередь определить цель, для которой оценка должна быть проведена. Целью для проведения мероприятий могут быть, например, результаты работы, оценка кадрового резерва, потенциала работника или комплексная оценка для развития слабых сторон сотрудника [16].

Любая оценка должна проводиться на основании заранее определенных критериях, которые будут понятны не только эксперту, проводимому оценку, но также сотруднику, которого оценивают, или любому другому человеку в компании, которому результаты оценки будут необходимы. В научной среде выделяют следующие критерии оценки персонала:

– качество выполняемой работы. Данный критерий позволяет оценить, насколько сотрудник справляется со своими обязанностями. Он может основываться на показателях плана продаж, количестве клиентов, уровне текучести кадров. Для каждой должности показатель будет индивидуальным, в зависимости от выполняемого вида работ [15];

skills. Критерий оценивает личностные качества и навыки сотрудника. К личностным качествам можно отнести уровень конфликтности, коммуникабельность, умение работать в команде и лидерские качества;

. Данный критерий отличается от критерия качества выполняемой работы, поскольку основой упор здесь делается в первую очередь на знаниях сотрудника. Hard skill показывают насколько человек теоретически подкован и как он применяет свои знания на практике

– лояльность. Критерий позволяет оценить отношение работки к организации, в которой работает. Этот критерий важен для определения соотношения работника с культурой и ценностями компании, а также какое место сотрудник, по собственному мнению, занимает в организации;

– морально-психологические. Критерий включает в себя оценку психологического и морального состояния персонала. Он позволяет узнать, как сотрудник относится к критике, насколько стрессоустойчив, может ли сам оценить свои сильные и слабые стороны [13].

К каждому приведённому критерию существует набор разработанных методов проведения оценки персонала. Методы традиционно делятся на качественные, количественные, комбинированные и комплексные. Количественные методы предполагают объективную оценку на основании баллов. Качественные методы предполагают процесс оценивания посредством

анализа и наблюдения за поведением сотрудника. Комбинированные включают в себя как наблюдение/анализ, так и оценивание на основании результатов по баллам. Комплексные методы охватывают наиболее широкий спектр оценивания от профессиональных качеств до личностных качества и мотивации. В зависимости от этапа проведения и поставленной цели оценки персонала выделяют следующие методы:

- собеседование. Метод обычно используется на этапе отбора кандидатов на вакантную должность, но также может быть применен при переходе из подразделения в подразделение или для обсуждения результатов работы перед повышением. Для проведения собеседования составляются критерии оценивания и формируется список необходимых вопросов, ответы на которые впоследствии являются основанием для дальнейших действий [12];
- центр оценки. Наиболее популярный и эффективный метод в оценке персонала, который основан на диагностике поведения работника в смоделированных ситуациях. Метод подходит для комплексной оценки успешности профессиональной деятельности сотрудника. Проводится в группе до 10 человек. Работникам предлагается ряд заданий, при выполнении которых нужно проявить свои знания и умения. В результате диагностики, оценивающие могут сделать вывод о соответствии сотрудника своей должности [11];
- оценка «360 градусов». Данный метод основан на субъективной оценке качеств сотрудника своими коллегами на основании прохождения ими анонимных анкет. У метода есть как плюсы, которые позволяют выявить сильные и слабые стороны сотрудника и на их основании разработать индивидуальный план развития, так и минусы, которые основаны на необъективности. Метод не подойдет, например, в слишком высокой конкурентной среде, поскольку коллеги вероятнее всего будут оценивать сотрудника ниже, чем есть на самом деле [10];

- тестирование. Также часто встречающийся метод, который можно проводить на любом этапе контакта с работником будь то отбор на вакантную должность, контроль деятельности или повышение в должности. Тест может быть содержать в себе любое количество вопросов и любой формат вопросов, исходя из цели тестирования. У данного метода, хоть он и очень популярен, есть несколько минусов. Первым стоит отметить частую неточность параметров оценки. Например, мы оцениваем личностные качества сотрудника по шкале от 1 до 10. При расшифровке полученных результатов часто используют диапазон определительных чисел (0–3; 4–7; 7–10). При такой разбивке непонятно чем отличается результат в 5 баллов от 6 или 8 баллов от 9. Вторым минусом можно выделить возможное включение в тест заданий, которые невозможно правильно выполнить в условиях проведения тестирования [9];
- метод независимой комиссии. Данный метод предполагает наблюдение и анализ поведения или результатов сотрудника сторонней комиссией, члены которой не связаны с сотрудником какими-либо связями. Такой подход к оценке персонала позволяет более объективно оценить качества и умения работника, но всё же не исключает наличие человеческого фактора, например, личная неприязнь одного из членов комиссии при первой встрече [8];  
Расшифровывается данная аббревиатура как «ключевые показатели эффективности». Наиболее часто встречаются в отделах продаж. В целом данный метод позволяет оценить качество выполнения задач каждого сотрудника. Состоит этот метод из показателей плановых результатов работника и фактического результата. Процентное соотношение этих показателей позволяют оценить успешной деятельности сотрудника [7];
- полиграф. Некоторые компании в качестве оценки лояльности сотрудников к организации проводят тестирование на полиграфе.

Полиграф представляет собой набор датчиков, которые подключаются к тестируемому и отслеживают показатели (частоту сердцебиения и колебания) при ответе на заданные вопросы. Можно назвать этот метод суровым, поскольку если сотрудник работает в компании давно, то это может ударить по его качествам работника и продемонстрировать недоверие со стороны начальства. Чаще всего полиграф используют крупные компании на этапе отбора кандидата на вакантную должность.

Некоторые учёные выделяют ещё один метод для оценки персонала – аттестация. Аттестация подразумевает систему, которая позволяет комплексно оценить сотрудника за весь период его работы в компании, диагностируя его навыки, знания, психоэмоциональное состояние и т. д. Однако в данной работе аттестация не будет выделяться как отдельный метод, поскольку его сущность очень схожа с понятием оценки персонала и данные определения из-за своей схожести могут друг друга замещать в теоретических аспектах [6].

Существует ещё много различных методов, такие как анкетирование, ранжирование и т. д. Основная проблема всех методов оценки персонала заключается в их субъективности от чего страдает сама оценка сотрудника, ведь результаты не всегда могут отразить картину действительности. Поэтому компаниях важно особенно качественно подходить к выбору используемых методов на основании тех критериев, которые проверяющие выберут для достижения целей проведения оценки [5].

### **Процесс внедрения деловой оценки персонала**

Как мы уже писали ранее для качественного проведения оценки персонала необходимо серьёзно подойти к внедрению или обновлению системы оценивания. Мы можем выделить следующие этапы разработки мероприятий по оценке персонала: подготовительный этап, этап проведения, подведение результатов и последующий мониторинг деятельности

сотрудников. К началу первого этапа следует отнести постановку целей мероприятия и определение ключевых критериев, на основе которых будет проводиться оценка. Цели и критерии формулируются на основании данных отдела кадров и/или руководителей подразделений, в которых планируется проведение оценки сотрудников [4].

Определив основные цели и критерии планируемого мероприятия необходимо подобрать подходящие методы оценки, о которых мы писали ранее. Подбор может включать в себя как один метод, так и несколько для комплексного анализа [3].

После того как были определены основные цели и критерии для оценки сотрудников, составляется документ, на основании которого проводят мероприятия по оценке - «Положение о проведении оценки персонала». Данный документ регламентирует правила и последовательность системы оценки персонала и состоит из нескольких частей, каждая из которых подробно описывает действия как организаторов диагностики, так и сотрудников, проходящих это мероприятие. Структура такого документа представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Структура документа «Положение о проведении оценки персонала»

Пункты	Содержание
I. Общие положения	Общие положения регламентируют основные условия проведения оценки персонала, где прописывается: - Что оценивается? - Кто подлежит прохождению мероприятий по оценке персонала? - Кто освобождается от мероприятия по оценке персонала? - Какая частота проведения мероприятий по оценке персонала?

## Продолжение таблицы 1

Пункты	Содержание
II. Организация проведения оценки персонала	Пункт II включает в себя подробное описание подготовительного этапа к проведению оценки персонала и включает в себя информацию по участникам, проводящим оценивание; необходимые ресурсы для проведения мероприятий по оценке персонала; сроки проведения мероприятий по оценке персонала.
III. Порядок проведения мероприятий по оценке персонала	В пункте III прописывается подробная инструкция по проведению оценки персонала
IV. Итоги проведения оценки персонала	Заключительный пункт регулирует подведение итогов по оценке персонала с прописанными расшифровками данных и возможными вариантами принятия управленческих решений на основании итоговых данных

Когда документ о проведении мероприятий по оценке персонала готов, участникам процесса необходимо перейти к подготовительному этапу, который включает в себя сбор документации о сотрудниках, подлежащих прохождению диагностирования; информирование сотрудников о сроках и порядке проведения мероприятий по оценке персонала, а также при необходимости подготовить ресурсную базу для проведения (кабинет/аудитория, техника, канцелярия и т. д.) [2].

Третий этап представляет собой непосредственное проведение разработанных мероприятий, а также сбор и обработку полученных результатов. На данном этапе проверяющие подготавливают отчёт об использованных средствах и о проведении оценки. Обработка полученных данных в свою очередь подразумевает соотнесение выбранных критериев с полученными результатами [1].

На заключительном этапе организаторам проведения оценки персонала необходимо принять управленческое решение о конкретном сотруднике исходя из результата анализа полученных данных на предыдущем этапе и проинформировать о результатах самого сотрудника. Этот этап позволяет

также определить вводные для дальнейшего мониторинга деятельности сотрудника.

Этап мониторинга включает в себя корректировку, формирование задач и/или индивидуального плана развития работника даже если мероприятия по оценке проводили на этапе подбора кандидата на вакантную должность и начала испытательного срока. Также мониторинг предполагает корректировку или формирование дальнейших целей как деятельности подразделения, так и проведения последующих мероприятий по оценке.

Таким образом, процесс формирования системы оценки персонала можно разделить на 4 этапа, где последний этап является дополнительным и играет промежуточную роль для перехода к первому подготовительному этапу. Каждый этап регламентируется специальным документом «Положение о проведении оценки персонала», который подписывается топ менеджментом организации. По результатам проведения оценки персонала руководители подразделений и топ менеджеры организации могут скорректировать стратегию развития и определить положение дел в организации.



## **Глава 2 Анализ и исследование хозяйственной деятельности предприятия по доставке продуктов из магазинов и ресторанов**

### **2.1 Характеристика хозяйствующего предприятия ООО «Инстамарт Сервис»**

Компания ООО «Инстамарт Сервис» была официально зарегистрирована такой, какой мы её знаем сегодня в 2018 году. Сам бизнес был основан в 2013 году двумя аналитиками и представлял собой сервис по доставке продуктов из магазинов «Ашан» и «Metro». Компания начала активно привлекать инвестиции и за счёт привлечённых средств активно развиваться, поэтому в 2018 году «Сбербанк» выкупит мажоритарную часть акций компании и станет основным владельцем сервисом доставки, на основе которой возникнет бренд «Сбермаркет» и войдёт в экосистему сервисов «Сбербанка».

Начиная сотрудничество с двумя компаниями-гипермаркетами «Ашан» и «Metro», на сегодняшний день ООО «Инстамарт Сервис» сотрудничает с большим количеством различных магазинов и ресторанов, осуществляя доставку продуктов по всей России. В 2024 году компания провела ребрендинг и теперь «Сбермаркет» носит название «Купер», производное от слова «купить».

Основной вид деятельности данного предприятия – деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность (63.11). Компания, которая занимается доставкой продуктов питания из магазинов и ресторанов основной деятельностью определила работу в качестве хостинга по сбору и хранению персональных данных. До 2022 года основной вид деятельности был связан с «Торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков» под кодом 47.99. Дополнительно ООО «Инстамарт Сервис» осуществляет другие виды деятельности, которые связаны с оптовой продажей товаров, которые как раз

подразумевают возможность осуществления доставки товаров из магазинов и ресторанов к потребителю.

Уставной капитал компании ООО «Инстамарт Сервис» составляет минимальный порог для регистрации бизнеса в России, а именно 10 000 рублей. Генеральным директором компании выступает Глухов Павел, который ранее строил свою карьеру в компании ООО «Северсталь», после чего перешёл в Инстамарт на пост директора по взаимодействию с органами власти.

Для более детального представления о положении компании на рынке предлагается обратиться к финансовым показателям предприятия и особое внимание уделить данным, связанным с персоналом. За период с 2018 по 2022 год доходы компании росли от года к году, однако расходы опережали тренд роста, а чистая прибыль при это с каждым годом падала. Это свидетельствует о том, что вероятнее всего компания активно инвестирует в собственное развитие, при этом чистая прибыль падает как раз за счёт инвестиций. Поскольку расходы растут, а чистая прибыль падает, то можно сделать вывод об инвестициях в маркетинг и увеличение количества персонала, поскольку эти средства можно считать невозвратными так как не приносят компании прямого дохода (рисунок 1).

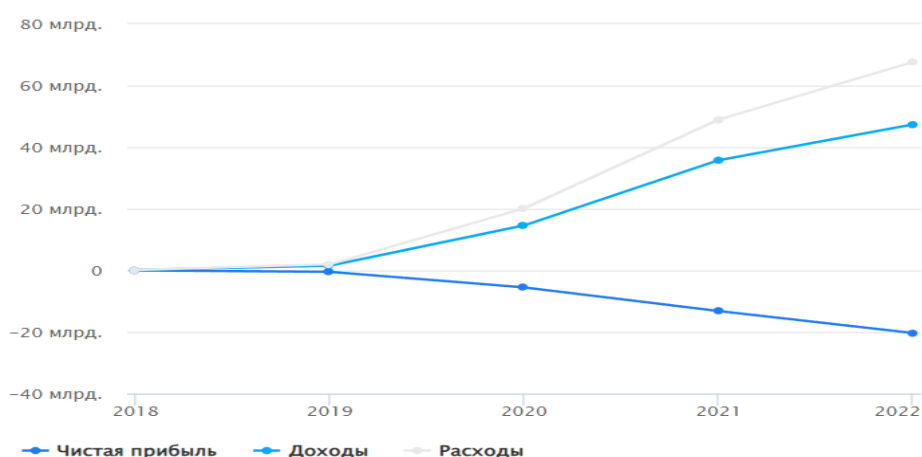


Рисунок 1 – Динамика роста доходы/расходы 2018-2022 гг.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Инстамарт Сервис», 2020-2022 гг.

Показатели	2022 г.	2021 г.	2020 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс.	Темп	Абс.	Темп
				изм	прироста,	изм	прироста,
(+/-)	%	(+/-)	%				
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , млрд.руб.	46,8	34,4	14,6	19,8	235,6	12,4	136,0
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , млрд.руб.	33,8	26,8	12,6	14,2	212,7	7	126,1
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), млрд.руб.	12,9	7,5	1,9	5,6	394,7	5,4	172,0
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , млрд.руб.	0,211	0	0	0	-	0,21	100,0
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , млрд. руб.	27	21,1	7,9	13,2	267,1	5,9	128,0
6. Прибыль (убыток) от продаж, млрд. руб.	-14,2	-13,5	-5,9	-7,6	228,8	-0,7	105,2
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , млрд. руб.	-20,3	-13,2	-5,3	-7,9	249,1	-7,1	153,8
8. Основные средства, млрд. руб.	1,6	0,222	0,105	0,117	211,4	1,38	720,7
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , млрд. руб.	15,4	12,7	7,2	5,5	176,4	2,7	121,3
10. Численность ППП, чел.	1458	441	29	412	1520,7	1017	330,6
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	2,3	1,5	0,282	1,22	531,9	0,8	153,3
12. Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр.10)							
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	90,1	87,7	53,3	34,4	164,5	2,4	102,7
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	29,25	155,0	139,0	15,91	111,4	-125,7	18,9
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,04	2,71	2,03	0,68	133,6	0,3	112,2
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-30,34	-39,24	-40,41	1,17	97,1	8,90	77,3
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-23,27	-28,18	-28,78	0,60	97,9	4,91	82,6

Продолжение таблицы 2

Показатели	2022 г.	2021 г.	2020 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм	Темп прирост а, %	Абс. изм	Темп прироста, %
				(+/-)		(+/-)	
1	2	3	4	5	6	7	8
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*10 0 коп.)	130, 37	139,2 4	140,4 1	-1,17	99,2	-8,88	93,6

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели компании, обратившись к таблице 2. Практически все организационно-экономические показатели ООО «Инстамарт Сервис» растут. Если же мы обратимся к пунктам 10, 11 и 13, то увидим, что компания за период с 2021 по 2022 год расширила свой штат более чем на 1000 человек (рисунок 2).

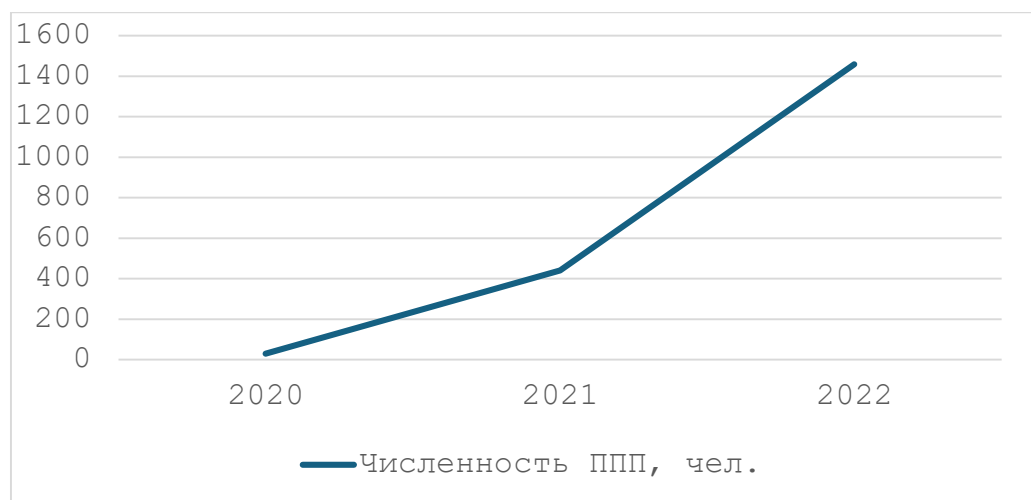


Рисунок 2 – Динамика найма сотрудников 2020-2022 гг.

При этом фонд оплаты труда также вырос, как и среднегодовая заработная плата работающих, что подтверждает нашу гипотезу об инвестициях компании в собственное развитие, в том числе в расширение штата. Производительность труда в свою очередь падает, что говорит о

вероятных проблемах с персоналом, а именно: низкая квалификация, текучка кадров, качество менеджмента и т.д. Затраты на рубль выручки сокращаются (рисунок 3, 4).

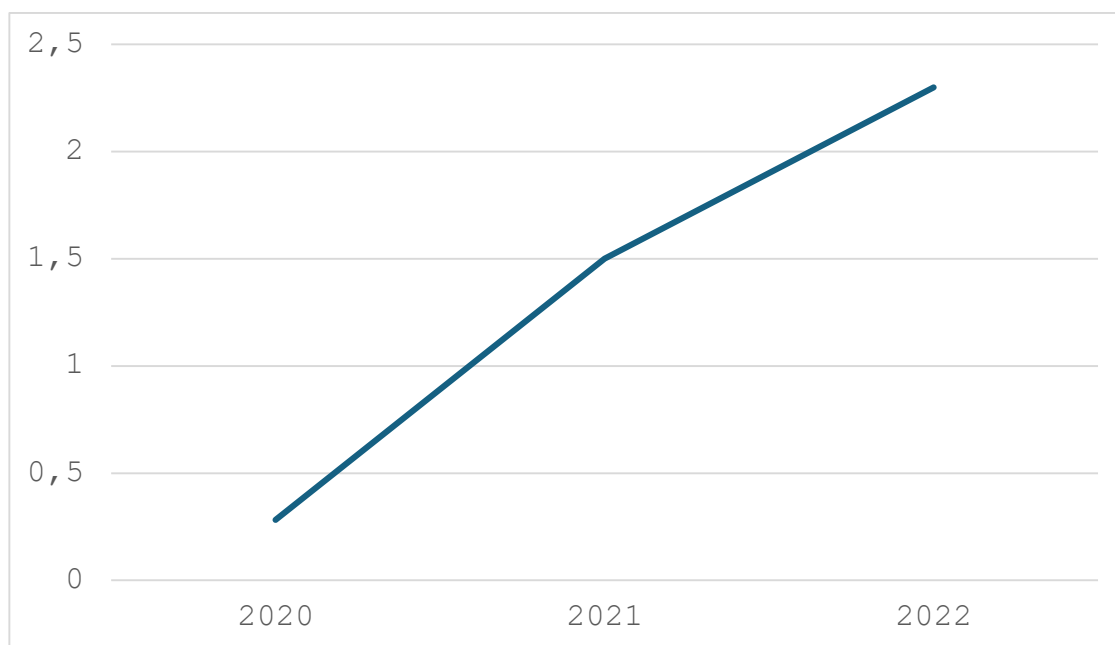


Рисунок 3 – Фонд оплаты труда 2020-2022 гг.

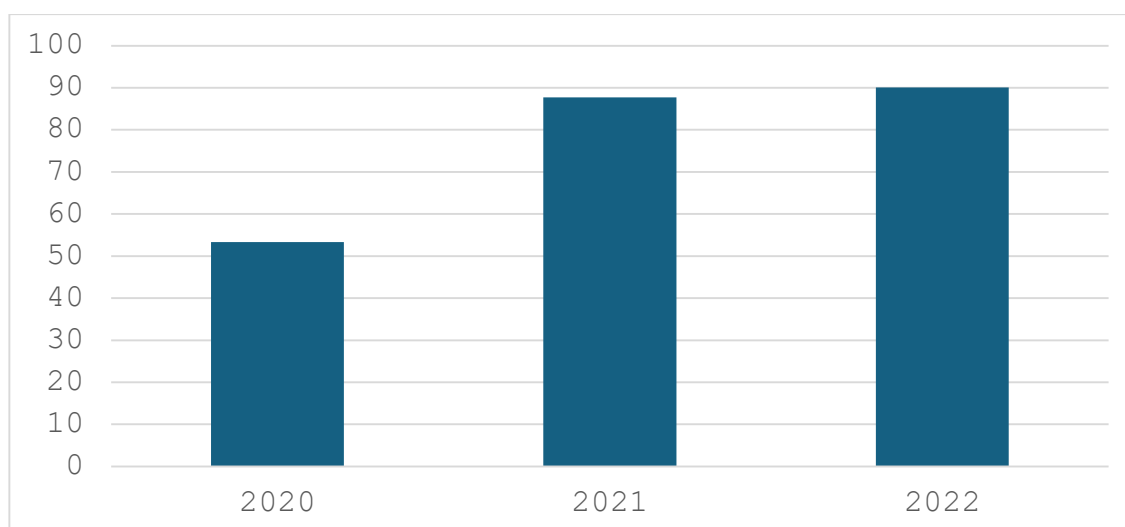


Рисунок 4 – Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб  
2020-2022 гг.

Фондоотдача при этом сильно снизилась, что также подтверждает инвестиционную деятельность организации, поскольку основные средства компании растут. Эти показатели связаны так как снижение фондоотдачи говорит об обслуживании фондов и инвестиций, а увеличение основных средств при таком раскладе говорит о том, что у деятельности предприятия есть отраслевые особенности. С 2022 года в компании появилась строка управленческих расходов, а это значит, что появилась необходимость тратить больше на поддержание организационной работы предприятия.

Для определения эффективности деятельности организации проведем финансовый анализ на основании следующих показателей: ликвидности (текущей, абсолютной и быстрой), автономии, капитализации и рентабельности. Эти показатели необходимы для понимания стабильности развития организации, которая активно расширяет собственный штат, поскольку от этого зависит положение сотрудников в компании (таблица 3).

Таблица 3 - Финансовый анализ компании ООО «Инстамарт Сервис», 2020-2022 гг.

Показатели	2022	2021	2020
Коэффициент текущей ликвидности	0,2	0,4	8,3
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1	0,2	7,1
Коэффициент быстрой ликвидности	0,2	0,4	7,9
Коэффициент автономии	-1,8	-0,5	0,9
Коэффициент капитализации	-1,6	-2,9	0,1
Рентабельность активов (ROA)	-1,3	-1	-0,7
Рентабельность собственного капитала (ROE)	0,7	1,9	-0,8
Рентабельность продаж (ROS)	-0,4	-0,4	-0,4

Коэффициент текущей ликвидности указывает на способность компании рассчитываться по краткосрочным обязательствам за счёт оборотных активов. Нормальное значение для данного коэффициента имеет значение больше 2. С 2020 года коэффициент сильно снизился, но с 2022 года немного вырос и

составляет 0,2, что в свою очередь указывает о высоком финансовом риске по оплате текущих счетов.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает может ли предприятие закрыть краткосрочные обязательства денежными средствами. Норма значения коэффициента находится в пределах 0.2-0.5, однако за 2022 год показатель в 0.1 говорит о возможности покрытия обязательств с использованием части денежных средств.

Коэффициент быстрой ликвидности указывает на возможность погасить текущие долги при критическом положении и его нормальное значение должно быть не ниже 0.7. Начиная с 2021 года компания не в силах расплатиться с текущими обязательствами в случае критического положения. Вероятнее всего в таком случае компании придётся привлекать новые средства для погашения старых долгов. Это утверждение подтверждает показатель коэффициента автономии.

Коэффициент автономии указывает на финансовую независимость предприятия от заёмных средств. Нормальное значение должно быть больше 0.5. В случае с ООО «Инстамарт Сервис» компания имеет показатель в -1.8 на 2022 год, что говорит о сильной зависимости от финансирования, которое скорее всего организация получает от Сбера.

Коэффициент капитализации также приурочен к эффективности использования собственного капитала в зависимости от доли заёмных средств в балансе организации. Нормальным значением является показатель выше 0,7. У ООО «Инстамарт Сервис» заёмных средств сильно больше, поскольку показатель за 2022 год отрицательный.

Если говорить про рентабельность активов и продаж, то их показатели также отрицательные, что говорит об убытках и неэффективности распределения финансов в организации ввиду проведения инвестиционной деятельности. Однако, анализируя данные показатели в разрезе времени с 2020 по 2022 год результаты демонстрируют зависимость от внешнего финансирования. Поскольку начиная с 2021 года ООО «Инстамарт Сервис»

вошёл в экосистему Сбера, то вероятнее всего именно из-за этого мы видим отрицательные значения финансовых показателей.

Проанализировав организационно-экономическое состояние компании, мы выяснили, что ООО «Истамарт Сервис» активно инвестирует средства в развития, в том числе в расширение собственного персонала и увеличение средней заработной платы, видимо для привлечения/мотивирования кандидатов. Теперь, чтобы иметь полное представление о персонале компании обратимся к организационной структуре предприятия и посмотрим, как выстроена система управления в организации для дальнейшего анализа процесса оценки персонала.

Поскольку в компании ООО «Истамарт Сервис» работает по данным на 2022 год 1458 человек, то для более эффективного управления применяется дивизионная организационная структура, которая включает в себя наличие 7 дирекций, подчинённых генеральному директору, а именно:

- дирекция по операциям;
- дирекция продуктового развития и аналитики;
- дирекция IT;
- дирекция маркетинга и продаж;
- дирекция по коммерции;
- дирекция эффективности бизнеса;
- дирекция e-comm.

У каждой дирекции есть линейный руководитель, которому подчиняются руководители групп. Руководители групп же отвечают за рабочий персонал. В приложении В, на рисунке В.1 представлена схема организационной структуры компании. Такая структура позволяет наиболее эффективно осуществлять деятельность в рамках менеджмента, поскольку каждый сотрудник прикреплен к определенной деятельности и отвечает за свою рабочую группу.

Таким образом, проанализировав финансовые показатели и организационную структуру компании ООО «Истамарт Сервис», мы



выяснили, что компания находится на стадии активного развития и расширения штата сотрудников. В управлении используется дивизионная организационная структура, которая позволяет выполнять функции бизнеса в рамках рабочих групп, которые курирует непосредственный руководитель. За период с 2021 по 2022 год штат компании вырос больше чем на 1000 человек. При этом компания имеет сокращающийся уровень производительности труда, что говорит о необходимости в развитии и удержании сотрудников.

### **Исследование процесса оценки персонала в компании**

Как и у любого крупного бизнеса в ООО «Инстамарт Сервис» при наличии штата свыше 1400 человек, есть система оценки персонала. Система состоит из 4 компонентов – найм сотрудников, адаптация, постановка целей, управление производительностью.

Найм сотрудников состоит из трёх этапов интервьюирования. На первом этапе проводится фильтрация потенциальных сотрудников, на основании ранее переданных нанимающим менеджером описания вакансии, проводимую HR-менеджером. Далее проводится биографическое интервью с нанимающим менеджером, в котором оценивается опыт работы в течение периода и коммуникативные навыки кандидата. Если же второй этап прошёл удачно, проводится заключительное интервью, участие в котором принимает несколько членов компании и проводится оценка на основании модели компетенций. Если мы обратимся к данным таблицы 4, то можем сделать вывод, что данная схема оценки при найме сотрудников действительно приносит свои результаты, поскольку конверсия в принятие офферов находится на уровне 83,5%. То есть процесс найма в 3 этапе позволяет оценить потенциального сотрудника и заинтересовать в работе.

Таблица 4 - Показатели закрытия вакансий в компании ООО «Инстамарт Сервис»

Показатель	Результат
План по закрытию вакансий	257
Факт по закрытию вакансий	249
% выполнения плана	97%
Выставлено офферов	298
Отказов от офферов	49
Конверсия в принятие оффера, %	83,50%
NPS, %	95,33%
SLA, %	96,50%

Этап адаптации в компании начинается сразу после принятия кандидатом оффера и состоит из знакомства с командой, обучение стандартам компании и постановка задач на период испытательного срока. Период адаптации в компании чётко не определен, поэтому может длиться как неделю, так и несколько месяцев и это зависит от руководителя. По итогам испытательного срока организуется встреча руководителя с сотрудником, на которой руководитель даёт обратную связь по результатам работы, основываясь на своих наблюдениях, а также на факте выполнения поставленных в период адаптации задач. По итогу личного общения формируется представление как коллегам двигаться дальше.

Следующий этап как бы вытекает из результатов испытательного срока и знаменуется постановкой целей или же определением OKR. Основой OKR является определение целей сотрудника, которые он должен достичь в течение определённого периода через определённые результаты. По истечению времени сотрудник вновь встречается с руководителем, где проходит обсуждение результатов и постановка новых целей. То есть больше никакой оценки кроме результата достижения целей в процессе работы сотрудника между ним и руководителем нет.

Однако в компании существует общая оценка эффективности сотрудника, которая включает в себя самооценку собственных достижений и

оценку со стороны ключевых коллег. Такая оценка напоминает метод 360, но количество оценивающих не выходит за рамки рабочей группы. Критерии оценки сформулированы на основании «ожиданий» и ранжируются следующим образом: ниже ожиданий, чуть ниже ожиданий, в рамках ожиданий, выше ожиданий и значительно выше ожиданий. То есть используется субъективный метод и исходя их описанных этапов нет ни одного качественного метода оценки персонала, что крайне важно для обратной связи при постоянных изменениях внутри компании в связи с активным развитием.

Согласно рисунку 5 у компании от года к году производительность труда снижается, а это значит, что имеющихся форм оценки недостаточно. Компании следовало бы внедрить более объективные методы оценки, которые бы проводились комплексно с субъективными методами с частотой не меньше, чем раз в 6 месяцев, чтобы руководителю быть в контакте с сотрудниками чаще и оперативно реагировать на возникающие вопросы.

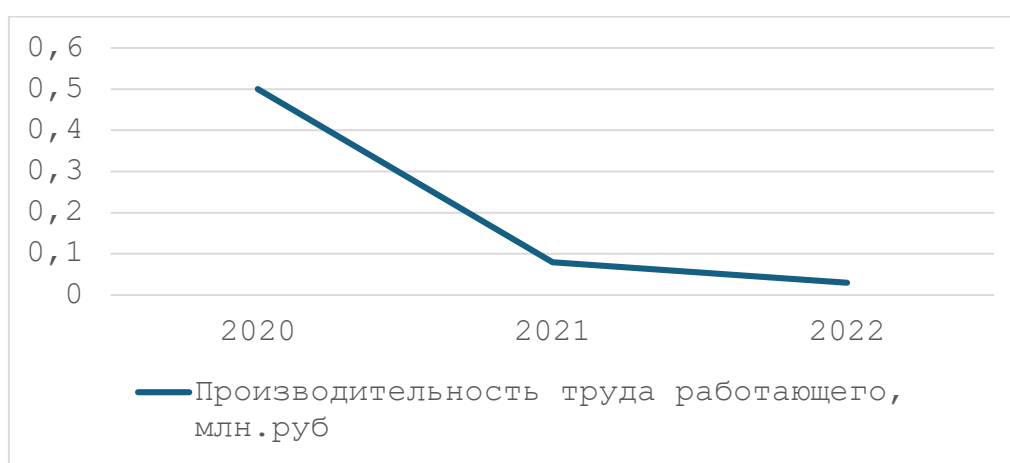


Рисунок 5 – Производительность труда 2020–2022 гг

Таким образом, проанализировав организационно-экономическое положение компании, описав организационную структуру и исследовав действующую систему оценки персонала мы можем сделать вывод, что компании крайне важно на этапе активного роста и инвестирования

усовершенствовать систему оценки персонала, которая состоит на данный момент из 4 субъективных этапов с коротким периодом проведения. То есть в компании очень маленький возврат к проведению оценки персонала, а значит руководство не отслеживает динамику поведения и развития своего персонала. Предполагается, что изменения, связанные с ростом предприятия, оказывают влияние на снижение производительности труда и текучку кадров именно потому, что после прохождения испытательного срока сотрудникам не предоставляют общую оценку их деятельности. То есть сотрудникам как минимум не хватает объективной обратной связи по своей работе. В связи с этим в следующей главе будут предложены мероприятия для повышения эффективности оценки и улучшения производительности труда предприятия.

## **Глава 3 Разработка программы совершенствования процесса оценки персонала в компании**

### **Разработка программы оценки персонала**

Как уже отмечалось ранее оценка персонала крайне важна компаниям для того, чтобы понимать уровень и состояние собственных сотрудников, что в свою очередь позволяет эффективно реагировать на такие проблемы как текучка кадров, недовольство сотрудников руководством и т.д. В главе 2 мы выяснили, что в ООО «Инстамарт Сервис» в целом существует система оценки персонала, которые состоят в штате компании, однако она состоит из метода постановки целей (OKR) и оценки эффективности по шкале из пяти ожиданий. Такая система оценивания является неполной, поскольку ориентирована только на трудовые результаты и субъективное впечатление о сотруднике со стороны коллег. Чтобы оценка персонала была более полной и информативной необходимо добавить объективных методов оценки, определить чёткие сроки проведения оценки персонала, а также организовывать качественную обратную связь по результатам оценки. Перед разработкой конкретной программы по совершенствованию оценки персонала мы поставим цели, определим методы, пропишем сроки проведения оценки, пропишем интерпретацию результатов в виде обратной связи и определим ответственных.

Оценка сотрудников компании планируется проводиться для достижения нескольких целей:

- выявлять динамику развития квалификации сотрудника;
- выявлять динамику уровня удовлетворенности и лояльности;
- определять план развития сотрудника в компании;
- присваивать вознаграждение для сотрудника за итог трудовой деятельности в определенные периоды.

Для того, чтобы достигать поставленных целей предлагается использовать следующие методы оценки персонала, которые дополняют уже существующие и автоматизировать процесс оценивания с помощью внедрения системы в корпоративный портал компании (таблица 5).

Таблица 5 - Предлагаемые методы для совершенствования оценки персонала

Метод	Цель	Значение
Тестирование	Оценка уровня компетенций сотрудников	Метод позволит определить уровень квалификации и стремление к развитию сотрудника, а также принять управленческое решение по поводу работника
Оценка лояльности по опроснику Терстоуна	Оценить уровень лояльности сотрудника к компании	Метод позволит предупредить текучку кадров за счёт выявления проблем с лояльностью у сотрудников
ИПР + обратная связь на основании OKR	Определять план развития сотрудника в компании	Комплекс указанных методов позволит внести ясность в деятельность сотрудника, показать его путь развития и получить обратную мотивирующую связь по процессу его труда
Модель компетенций + система оценки ожиданий	Присваивать вознаграждение для сотрудника за итог трудовой деятельности в определенные периоды	Комплекс метода оценки ожиданий коллегами на основании модели компетенций позволит качественнее оценить работу сотрудника и принять решение об уровне его вознаграждения

Как видно из таблицы 5, предлагается уже существующие методы в системе оценки персонала дополнить новые для компании методами для того, чтобы получать более комплексные результаты и принимать объективные управленческие решения. Разберём методы подробнее и определим сроки, в которые элементы оценки персонала должны проводиться. Предполагается, что оценка персонала не будет проводиться разово, а будет разделена на несколько блоков и периодов.

В компании существует база знаний, на основании которой проводят обучение персонала для повышения компетенций и навыков. Чтобы отслеживать эффективность проведения обучения и уровень развития компетенций сотрудника, предлагается проводить тестирование по итогам каждого пройденного обучения и через полгода после окончания обучения. Так поставленная цель в оценке динамики развития квалификации сотрудника будет достигнута и качественно измерима.

Поскольку компания находится в среде с высокой конкуренцией, то важно бороться с текучкой кадров, с которой судя по снижению уровня производительности труда компания уже столкнулась. Для этого предлагается проводить оценку лояльности сотрудника, чтобы в случае низких результатов можно было оперативно обсудить ситуацию с работником и предупредить его уход из компании. Оценка лояльности планируется проводиться на основе опросника по Терстоуну, который состоит из 36 утверждений. Эти утверждения сотруднику необходимо оценить по шкале от 1 до 11. Этот опросник рекомендуется использовать, поскольку включает в себя отвлекающие утверждения от целей оценки лояльности. Предлагается проводить оценку лояльности после системы оценки ожиданий на основании модели компетенций, то есть раз в 6 месяцев.

Так как компания активно развивается, то претерпевает постоянные изменения и в этих условиях сотрудникам как никогда нужно понимать куда движется компания и какую роль он играет в этом движении. Для этого предлагается определять план развития сотрудника на основании уже

используемого метода постановки целей с дополнительной обратной связью по итогу достижения целей и построением гибкого индивидуального плана развития. Такой метод позволит также минимизировать риск текучки кадров и снижения уровня мотивации сотрудника из-за субъективности и закрытости оценки его работы. Проводить подобную оценку предлагается один раз в три месяца.

Заключительным, но немало важным методом оценки персонала предлагается использовать уже имеющуюся оценку на основании ожиданий совместно с разработанной в компании моделью компетенций. Коллегам сотрудника нужно будет оценить не только ожидания от его работы за период, но и оценить ожидания по компетенциям, которыми сотрудник должен обладать. Оценка будет происходить с подсчётом ответов за каждую компетенцию, а результат интерпретирован для принятия решения об уровне вознаграждения сотрудника за работу. Так предлагается оставить систему ожиданий от А до С, но при подсчёте определять их как сумму ответов от 1 до 5. Результат в таком случае будет ориентирован на количество полученных баллов оценки, где 100-90 баллов это «значительно выше ожиданий» и сотруднику присуждается премия в виде 50% от зарплаты, 89-70 баллов это «выше ожиданий» и сотрудник получает премию в 40% от зарплаты, 69-40 баллов это «в рамках ожиданий», а значит сотруднику присуждают премию в 30% от зарплаты, 39-20 баллов значит, что «чуть ниже ожиданий» и сотрудник получает поощрение в 15% от зарплаты, а если же 19-0 баллов, то сотрудник всё равно получает вознаграждение в виде 5% от зарплаты, но также с таким сотрудником проводят дополнительный разговор. Подобную оценку предлагается проводить один раз в полгода.

Каждый метод планируется проводить через корпоративный портал для того, чтобы вся информация о сотруднике хранилась в его деле, не терялась и была возможность использовать её для отслеживания динамики эффективности. За каждый метод предлагается отвечать руководителю отдела, который проводит оценку и назначенному для проведения оценки персонала



менеджеру. Мы не рассматриваем наём нового сотрудника в отдел кадров и рекомендуем из раза в раз менять исполнителей оценки персонала для достижения более объективных итогов интерпретации результатов.

Итого мы имеем следующую обновленную систему оценки персонала, которая включает в себя 4 метода, два из которых составляют комплекс оценки, вместо ранее использованных 2 методов для оценки сотрудников штата. Теперь определим ответственных и сроки проведения оценки персонала, оформив данные в таблицу 6.

Таблица 6 – Проведение оценки персонала в компании ООО «Инстамарт Сервис»

Метод	Ответственный	Сроки проведения
Тестирование	HR менеджер	2 раза в 6 месяцев
Оценка лояльности по опроснику Терстоуна	Руководитель и HR менеджер	1 раз в 6 месяцев после проведения оценки ожиданий
ИПР + обратная связь на основании OKR	Руководитель	1 раз в 3 месяца
Модель компетенций + система оценки ожиданий	Руководитель и HR менеджер	1 раз в 6 месяцев

Таким образом, была усовершенствована система оценки персонала за счёт добавления новых методов оценки в систему для получения более объективных и разноплановых результатов. Также предлагается проводить оценку не реже чем раз в полгода для того, чтобы можно было проследить динамику показателей оценки. Предложенные мероприятия должны повысить производительность труда и снизить текучку кадров, поскольку основаны на постоянной поддержке и мотивировании сотрудников в условиях активного развития и, в связи с этим, постоянных внутренних изменений. Описав предполагаемые мероприятия нам необходимо подтвердить или опровергнуть эффективность от внедрения новых методов оценки в систему оценки персонала по отношению к экономическим показателям компании.

### 3.2 Расчёт экономической эффективности предполагаемых результатов

Предполагается, что ориентация на качественную обратную связь с составлением индивидуального плана развития и оценки деятельности сотрудника каждые три месяца окажут влияние на его поведение в компании и удержат от перехода в другую компанию. Для того, чтобы конкуренты не переманили сотрудника финансовыми стимулами, предлагается справедливая оценка для дополнительного высокого вознаграждения сотрудников. Также в программе прописаны методы, которые позволят отслеживать состояние работника в динамике, что должно повлиять на его производительность труда и улучшить реагирование на возникающие проблемы.

Для того, чтобы подтвердить или опровергнуть эффективность от разработанных мероприятий, рассчитаем сперва годовой эффект от снижения текучки кадров по формуле 1. Данный показатель позволит нам определить, насколько снизится уровень затрат от внедрения мероприятий по оценке персонала при условии плана по повышению эффективно в 8% от имеющегося положения.

=

где Эг – годовой экономический\* эффект от снижения текучки кадров в результате внедрения разработанных мероприятий;

Зуп – суммарные затраты на проведения мероприятий;

Эф план – плановый экономический эффект от затрат (%).

Плановый экономический эффект от затрат примем за 8%, что является минимально рекомендованным процентом к изменению, чтобы получить возможность к реализации плана совершенствования системы оценки персонала. Общие затраты на проведение мероприятий составят 2 846,20

тысяч рублей. Сюда входят оплата за время проведения оценки персонала, внедрение методов в систему корпоративного портала, а также доп.расходы в виде электричества и т.д.

$$\text{ЭГ} = 8\% * 2\,846,20 = 227,696 \text{ тыс. рублей}$$

В итоге мы получаем, что годовой экономический эффект от снижения текучки кадров после внедрения мероприятий равен 227,696 тысяч рублей. То есть с учётом активного развития, при инвестировании и повышении заработных плат сотрудникам компании удастся снизить затраты до 227,696 тысяч рублей.

Поскольку данный показатель всё-таки является средним значением, предлагается отдельно учесть минимизацию затрат на управленческий персонал. Для это воспользуемся формулой экономического эффекта от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат времени управленческого персонала (формула 2)

=

где, В – сокращенные потери и непроизводительные затраты времени в течение рабочего дня, час;

Ч – численность работников, сокративших потери и затраты, чел;

Ф – годовой фонд рабочего времени одного работника, дни;

С – среднегодовая стоимость одного человека-часа.

$$\text{Эвр} = 1,5 * 6 * 1\,979 * 90\,000 = 1\,602\,990\,000 \text{ рублей}$$

По результатам расчётов выходит, что проведение мероприятий, которые предлагаются в данной работе позволят оптимизировать средства в размере 1 602 990 000 рублей на труд управленческого персонала, который в случае низкой производительности труда и текучке кадров вынужден брать на себя дополнительную нагрузку и стараться улучшить показатели деятельности компании.

Помимо изменения текучки кадров в наши цели проведения дополнительных мероприятий по оценке персонала должны увеличить показатели производительности труда. На это должно повлиять ориентация компании на поддержку и развитие сотрудников, ведь имея чёткий план индивидуального развития, сотрудники проявляют более высокую эффективность своей трудовой деятельности. Чтобы определить, как влияют предлагаемые изменения на производительность труда, обратимся к формуле и определим дельту годовой выработки.

=

где,  $\Delta U_{уд}$  – изменение удельного веса новых сотрудников в общей численности персонала;

$GВ'_{дн}$  – среднегодовая выработка на 1 рабочего до введения мероприятий.

$$\Delta GВ_{уд} = 0,14 * 17,009 = 2,3\%$$

Из полученных расчётов, где снижение текучки кадров определит удельный вес новых сотрудников в 14%, а текущая среднегодовая выработка на 1 рабочего равняется 17,009, то мы получим увеличение производительности труда до 2,3%. Такой показатель может восприниматься как очень оптимистичным, но он реален в положении активного роста и развития компании, которая в период с 2021 по 2022 год наняла более 1000 человек в штат.

Сравним основные показатели, ради которых предлагается совершенствование процесса оценки персонала, а именно затраты, связанные с текучкой кадров и уровень производительности труда. Поскольку показатели представлены в денежном эквиваленте, то мы можем определить разницу показателей до внедрения мероприятий и после того, как предлагаемые мероприятия будут использованы для оценки сотрудников.

Таблица 7 – Анализ эффективности от внедрения мероприятий

Экономические показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий
Текучка кадров, тыс.руб	512,3	227,6
Производительность труда, млн.руб	0,03	2,3
Годовой экономический эффект управ.персонала, руб		1 602 990 000

Текучка кадров до внедрения мероприятий обходилась компании в 512,3 тыс. рублей. Как мы рассчитали выше, после внедрения новых методов оценки затраты будут снижены до 227,6 тыс. рублей. Следовательно, экономия на текучке кадров от совершенствования системы оценки составит 284,7 тыс. рублей в год.

Производительность труда при этом вырастет с 0,03 млн. рублей в год до 2,3 млн. рублей. То есть ожидается рост производительности труда в 2,27 млн. рублей. То есть удержание и развитие персонала позволиткратно увеличить производительность, а следовательно, экономическое положение компании станет намного эффективнее.

Таким образом, проведя расчёт экономической эффективности внедрения новой программы оценки персоналов мы можем сделать вывод, что программа повысит эффективность компании и сократит вынужденные расходы от текучки кадров, поскольку не будет просадки по времени нетрудоспособности работника с момента увольнения до найма нового работника на вакантное место. Этот факт также повлияет на производительность труда, поскольку компании перестанет терять рабочую силу.

## Заключение

Оценка персонала представляет собой поэтапный процесс контроля навыков, умений, личностных качеств и результатов работы сотрудника с целью принятия кадровых решений для выстраивания или корректировки стратегии развития организации. Процесс оценки персонала проводится на протяжении всего срока работы сотрудника, на разных этапах его профессиональной деятельности, поскольку данный подход позволяет сформировать «кадровый путь» для эффективного реагирования кадровой политики компании на возникающие ситуации.

В первой главе работы представлены и проанализированы теоретические подходы к определению оценки персонала, а также описаны методы проведения оценки персонала. Выявлена основная проблема методов оценки персонала, которая заключается в их субъективности, от чего страдает сама оценка сотрудника, ведь результаты не всегда могут отразить картину действительности. Поэтому сделан вывод, что компаниям важно особенно качественно подходить к выбору используемых методов на основании тех критериев, которые проверяющие выберут для достижения целей проведения оценки. Также в первой главе описан процесс формирования системы оценки персонала, состоящий из 4 этапов.

Вторая глава посвящена организационно-экономической характеристике компании ООО «Инстамарт Сервис» с описанием системы оценки персонала. По результатам анализа показателей компании и её системы оценки персонала выявлено, что компания имеет сокращающийся уровень производительности труда, что говорит о необходимости в развитии и удержании сотрудников. Также выявлено, что в компании очень низкий возврат к проведению оценки персонала, а значит руководство не отслеживает динамику поведения и развития своего персонала, а сотрудникам не хватает объективной обратной связи по своей работе, что приводит к текучке кадров.

Для устранения описанных проблем в третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала, которые включают в себя:

- отслеживание динамики изменений показателей сотрудника за счёт увеличения частоты проведения оценки персонала;
- пересмотр существующих в компании методов оценки с доработкой некоторых из них для большей объективности данных;
- введение обязательной обратной связи по результатам работы сотрудника за период.

Результаты расчёта экономической эффективности внедрения новой программы оценки персонала обосновывают целесообразность проведения мероприятий в компании. Итоги проделанной работы могут быть применены на практике, а также имеют теоретическую значимость, поскольку основывается на разных школах управления персоналом. Также полученные результаты могут быть основой для дальнейшего исследования вопросов проведения оценки персонала.

## Список используемой литературы и используемых источников

Сбер» купит мажоритарную долю в «Сбермаркете» [Электронный ресурс]: - Р

Андреева А.Б., Михайлова А.В. Подход к понятию оценка персонала в системе управления персоналом / А. Андреева // Экономика. Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». – С. 1-5.

Мософф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 344 с.

Апенько С.Н. Закономерности и этапы эволюционного развития оценки персонала / С. Апенько // Социально трудовые отношения и процессы. 2004. – С. 1-7.

Трышеникова Е. И. Оценка персонала методом ассесментцентра; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2014. - 256 с.

Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 208 с.

Журавлев П. В., Карташев С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. Москва : Экзамен, 2013. С. 280.

Зайнетдинова, И.Ф. Оценка деятельности работников организации : учеб.-метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016.— 120 с.

Киселева М. Н. Оценка персонала. — Санкт-Петербург : Питер, 2015. — 256 с.

Колосова Р. П. Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова [и др. ]. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 896 с

Масалова, Ю. А. Маркетинг персонала : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 321 с.

Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 378 с.

Павел Глухов, «СберМаркет»: «Российский e-grocery отвоюет себе еще 4–5%

t

i

r



рынка» [Электронный ресурс]: - Режим доступа:  
h

Построение высокопродуктивной команды: опыт СберМаркета [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <https://habr.com/ru/companies/kuper/articles/763306/>  
(Дата обращения: 10.07.2024)

Практика менеджмента / Питер Друкер; пер. с англ. И. Веригина; [науч. ред. Н. Масикан]: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2015

Смирнова А.Р., Пряжников Е.Ю. Понятия «компетенция» и «компетентность» в ретроспективе и современности /А.Р. Смирнова // Человеческий капитал, 2024, №3 (183). – С. 206-219.

Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 461 с.

Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 338 с.

Фитц-енц. Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Як Фитц-енц; пер. с англ. Меньшикова М. С., Леонова Ю. П.; под общ. ред. В. И. Ярных. – Москва : Вершина, 2009. – 20с.

Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика 2007. – 224 с.

21. The Principles of Scientific Management. Frederick Winslow Taylor / Harper & Brothers publisher, New York and London; 1919. – 149 P. URL: <https://www.marketch.su/pdf/Principles-scientific-management-taylor-1911.pdf>  
(Дата обращения: 15.05.2024).

p

a

v

e

l

g

# Приложение А

## Оценка компетенций

Таблица А.1 – Оценка компетенций

Компетенция: технологические навыки	Измерим	Как его измерить	Junior	Middle	Senior Expert / Team Lead
Методологии и фреймворки управления проектами (SCRUM, Kanban etc)	Да	Интервью	Знает названия нескольких фреймворков и	Понимает, какая методология подходит той или	Умеет достигать результата без методологии, а также
Декомпозиция продуктовых задач на проектные	Да	Интервью +	Может выполнять проекты, не занимается	Умеет декомпозировать задачу на проекты	Умеет декомпозировать задачи за соседние
Знание терминов и принципов программирования	Да	Интервью	Знает, что такое переменная, метод в апи	Знает отличия типов сортировок, названия	Знает термины не только своего направления, но и
Принципы разработки программного обеспечения	Да	Интервью	Знает базовую терминологию и понимает процесс	Знает всю терминологию и понимает тонкости	Обладает глубоким знанием терминологии и процесса
Плюсом будет: умение программировать хоть на чем-нибудь	Да	Интервью	Не отличается от уровня	Не отличается от уровня	Не отличается от уровня
Постановка задач на разработку	Да	Интервью + Анализ	Умеет поставить задачи на разработку так, что они не	Умеет поставить задачи на разработку так, что	Умеет поставить задачи на разработку так, что она
Создание ТЗ и спецификаций к продукту	Да	Экспертная оценка	Может написать юзерстори или описать небольшую	Может написать PRD: простой документ с	Может написать и реализовать (внедрить)
Понимание основ тестирования	Да	Тест	Умеет объяснить, что нужно тестировать	Знает до релиза, какие виды тестирований бывают	Умеет определять необходимость проведения теста
Понимание основ релизного цикла фичи (уметь катиться на часть юзеров,	Да	Интервью/тест	Знает все этапы процесса, нужные этапы не	Знает и понимает процесс, может его	Умеет работать в любом релизном цикле, умеет его
Понимание взаимосвязей частей системы и влияния продуктов друг на	Да	Интервью	Знает про свой продукт и его части	Знает про свой продукт и его влияние на соседние	Знает все взаимосвязи в вертикали и 70%
Умение прогнозировать сроки	Да	Ретроспективная	Понимает, что не умеет строить прогнозы	Допускает погрешность оценки 30%, основывается	Допускает погрешность оценки менее 10%, знает
Умение нарисовать мокап/набросок интерфейса	Да	Ретроспективная	Умеет нарисовать схематично набросок	Умеет изобразить задуманное с путями	Может оценить чужую работу, сразу в ней разобраться
Знать и помнить как реализован продукт (бизнесов и технически)	Да	Интервью	е	Знает неочевидные детали и нюансы, в курсе	Глубоко знает по своим продуктам и верхнеуровнево
Компетенция: работа с продуктом и стратегия	Измерим	Как его измерить	Junior	Middle	Senior Expert / Team Lead
Умение определить позиционирование продукта, найти дифференциаторы	Да	Ретроспективная	Умеет объяснить, зачем нужна фича или продукт,	Умеет сформулировать ценность продукта в глазах	Умеет самостоятельно сформировать
Знание спецификаций (use case, user story, jobs-to-be-done, Product	Да	Интервью/Ретросп	Знает, что такие инструменты есть, умеет их	Может выбрать подходящий инструмент для задачи	Может придумать или комбинировать инструменты
Основы дизайна интерфейсов, UX, (20 радиобаттонов хуже, чем	Да	Ретроспективно	Знает терминологию (отличает UX от UI)	Знает основные принципы UX, может сделать	Может сам продумать UX, оценить работу другого
Уметь создать правильный онбординг (что делать, когда у пользователя	Да	Ретроспективно	Знает, что пользователям надо делать подсказки,	Умеет увидеть неочевидные для пользователей	Способен продумать весь CJM и использовать для
Умение превратить Vision в Roadmap продукта	Да	Ретроспективно	не работает с этим	Обладает навыком декомпозиции Vision в	Может определить или комбинировать инструменты
Приоритизация продуктового беклога (RICE, KANO, MOSCOW etc)	Да	Интервью	Знает хотя бы одну методологию, умеет ею	Знает все методологии и может выбрать	Может придумать или комбинировать инструменты
Умение выделить ключевую метрику и декомпозировать ее на	Да	Ретроспективно	Знает основную метрику продукта	Может выделить ключевые метрики, их	Может выделить ключевые метрики, их
Продуктовое видение	Да	Интервью	Следует видению, сформированному руководителем	Умеет сформировать видение на 1 год вперед	Умеет сформировать видение на 3 года вперед с
Создание и масштабирование процессов/продуктов	Да	Интервью	Может выстроить процессы, где задействовано не	Может успешно выстроить и внедрить процесс на 3-	Может успешно выстроить и внедрить процесс на
Создание CJM / Уметь использовать метод пользовательских сценариев	Да	Интервью/Ретросп	Может описать очевидные кейсы и сценарии	Может найти и описать все кейсы и сценарии	Может найти, описать и замотивировать пользователей
Работа с продуктом через гипотезы, Применять разные виды	Да	Интервью/Ретросп	Может генерировать гипотезы и понять, какую нужно	Генерирует гипотезы, проверяет их при валидных	Способен развивать продукт на основе HADI циклов
Уметь обращаться к прошлому опыту - твою гипотезу уже могли проверить	Да	Интервью/Ретросп	Иногда принимает во внимание прошлый опыт	Целенаправленно ищет, начинает с этого	Способен спроецировать опыт из смежного
Создание продуктовой архитектуры (умение собрать из готовых	Да	Интервью/Ретросп	Знает, что нужно уточнить, что уже есть/создано	Умеет использовать существующие компоненты	Умеет креативно комбинировать существующие
Создание плана разработки продукта (особенно если у команды нету	Да	Интервью/Ретросп	Может поставить задачу в форме use case (далее	Успешно управляет проектом, знает разные приемы	Умеет управлять мидлами, которые ведут проекты
Знание инструментов и методов работы с продуктом: HADI-циклы, Lean	Да	Интервью/Ретросп	Знает хотя бы одну методологию, умеет ею	Знает все методологии, может выбрать подходящую	Может придумать или комбинировать инструменты
Компетенция: Общие навыки работы с продуктом	Измерим	Как его измерить	Junior	Middle	Senior Expert / Team Lead
Юнит экономика (более высокий скилл, чем экономика продукта)+P&L	Да	Экспертная оценка	Умеет понять построенную модель, знает принципы	Умеет рассчитать доходы и расходы в упрощенном	Умеет составить P&L, построить наглядную
Описание бизнес и продуктовой логики продукта	Да	Интервью/Ретросп	Знает, как устроен продукт, и может поставить задачу	Знает логику, может ее описать, рассказать кратко,	Знает логику, может ее описать, рассказать кратко,
Как устроен интернет, трафик и интернет-маркетинг (чем RTB отличается	Да	Интервью/Ретросп	Отличает CPC от CPM, владеет отрывочной	Знает, что происходит после того, как вбит URL и	Понимает настолько, что может объяснить любое
Понимание метрик и как с ними работать (взаимосвязь метрик, умение	Да	Интервью/Ретросп	Понимает связь метрик, которые непосредственно	Понимает роль метрик продукта в метриках стрима	Умеет строить иерархию метрик от бизнеса через
Умение фокусироваться на целях компании / Бизнес-ценности (не фичи,	Да	Ретроспективно	Знает, что важно для компании, но часто не может	Знает, что важно для компании, в 50% случаев;	Знает, что важно для компании, знает, что нужно
Уметь работать со смежниками (ленивыми гуманитариями)	Да	Ретроспективно	Знает, что нужно использовать индивидуальный	Использует индивидуальный подход в работе с	Изначально строит безконфликтные отношения.
Уметь находить баланс между интересами пользователя и бизнеса	Да	Ретроспективно	Различает цели и интересы пользователей и бизнеса	Умеет находить баланс между интересами бизнеса	Умеет подхватить продукт в ту или иную сторону, без
Умение создать внутреннее обучение, документацию, гайд или видео	Да	Ретроспективно	Может простыми словами описать свой продукт	Понимает сложные места для пользователей в	Помогает коллегам в создании контента. Может
Умение сегментировать, скорить и профилировать пользователей и их	Да	Ретроспективно	Понимает, что пользователи делятся на сегменты,	В сегментации пользуется принципами бизнеса и	Глубоко понимает принципы сегментации
Оформление пользовательских проблем в продуктовые гипотезы	Да	Ретроспективно	Умеет структурировать проблемы, может вытащить	Умеет вытаскивать неочевидные гипотезы,	Умеет дешево и креативно проверять неочевидные
Умение поставить задачу аналитику на выгрузку и дашборд в BI	Да	Ретроспективно	Умеет сформулировать задачу аналитику и описать	Может объяснить, какие данные нужны и как их	Может подсказать алгоритмы и методы расчета,
Общее понимание аналитики (стат. значимость, выборки, интервалы,	Да	Интервью	Знает про эти понятия, пользуется калькулятором	Может в сложных тестах найти подводные камни,	Умеет проверить работу коллег и подсказать им.
Знание смысла и уметь считать ARPU, ARPPU, DAU, MAU, MRR, LTV,	Да	Интервью/Ретросп	Знаком с частью терминов и их смыслом	Знает все термины, знает, как они считаются, знает	Знает зависимости между этими метриками, может
Понимать и уметь организовать тестирования гипотез (A/B/N etc)	Да	Интервью/Ретросп	Знает про эти термины может поставить задачу на	Может проводить сложные тесты, AB, AA, AN, умеет	Может объяснить другим, помочь и проверить работу
Market Research (Уметь анализировать рынок, сегментировать его,	Да	Интервью/Ретросп	Базово понимает рынок и его объем	Понимает структуру рынка, основные клиентские	Глубоко понимает рынок, тренды, знает все сегменты,
Основы продаж (умение найти и доказать потребность)	Да	Интервью/Ретросп	Знает и понимает, в чем ценность продукта. Может	Умеет продавать свой продукт или фичу - клиентам,	Умеет продавать "все и всем". Помогает в этом
Умение сформировать правильный MVP продукта для достижения	Да	Интервью/Ретросп	Знает, что для запуска продукта не обязательно	Умеет формировать минимальный продукт, но	Умеет делать валидные MVP без разработки и

Приложение Б  
Оценка компетенций

Отчет для участника

# Оценка компетенций

## Опросник delta.ai



ИКС ИКСОВ

ЭКОПСИ  
КОНСАЛТИНГ

Рисунок Б.1 – Оценка компетенций

## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta.ai / Икс Иксов

### Об отчёте

Этот отчёт отображает результаты теста оценки компетенций delta.ai. Данный тест оценивает Ваши личные и деловые качества.

Информация, содержащаяся в отчёте, является конфиденциальной. Отчёт необходимо хранить в соответствии с принципами защиты персональных данных. Срок достоверности отчёта — 2 года.

### Как проводится оценка?

delta.ai использует технологии **искусственного интеллекта**, прогнозирующие поведение человека в работе.



Ваши ответы сравниваются с ответами 3 тысяч сотрудников российских компаний. Компетенции каждого сотрудника оценивали его руководитель и коллеги.



Алгоритмы искусственного интеллекта определяют, какую оценку по компетенциям получил бы участник с таким паттерном ответов, если его поведение оценивали руководитель и коллеги.

С помощью ИИ тест оценивает Ваше поведение, а не самоотчёт и представления о себе. Это обеспечивает высокую достоверность результатов теста.

### В какой шкале отображаются результаты?

Результаты приведены на шкале процентилей. **Процентиль** — процент участников, которые набрали в delta.ai такой же балл, как у Вас, или ниже. Например, процентиль 87 означает, что данная компетенция развита у Вас сильнее, чем у 87% других людей.

0–29%

Компетенция развита на более низком уровне, чем у большинства других людей.

30–70%

Компетенция развита на том же уровне, что у большинства других людей.

71–100%

Компетенция развита на более высоком уровне, чем у большинства других людей.



## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta.ai / Икс Иксон

### Оцениваемые компетенции

Оцениваемые компетенции основаны на универсальной модели компетенций DCM (Data-based Competence Map). Они отражают деловые и личностные качества сотрудника, необходимые для успешного выполнения рабочих задач.

**Модель DCM** разработана «Экопси» на основе данных 80 тысяч сотрудников российских компаний. В модель включены 18 компетенций, сгруппированных в 6 ключевых блоков. Именно эти компетенции отличают самых эффективных сотрудников.

 <b>Анализ и принятие решений</b> Выстраивает целостную и логичную картину ситуации. Анализирует риски, возможности, потенциал для улучшения.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Системное мышление</li><li>▪ Креативное мышление</li><li>▪ Бизнес-мышление</li></ul>
 <b>Достижение результата</b> Берет на себя ответственность и проявляет решимость в принятии необходимых решений. Планирует свою работу. Готов работать с высокой интенсивностью и преодолевать препятствия.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ответственность</li><li>▪ Планирование</li><li>▪ Решительность</li></ul>
 <b>Работа в команде</b> Плодотворно работает с другими людьми — слышит и учитывает их цели, предлагает свою помощь, делится знаниями. Умеет открыто говорить на сложные темы.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Взаимовыручка</li><li>▪ Открытая коммуникация</li><li>▪ Ориентация на цели команды</li></ul>
 <b>Стремление к совершенству</b> Ставит перед собой амбициозные цели. Совершенствует себя и рабочую среду вокруг. Обучается новому и улучшает рабочие процессы.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Внедрение изменений</li><li>▪ Саморазвитие</li><li>▪ Стремление к достижениям</li></ul>
 <b>Управленческое мастерство</b> Формирует команду эффективных сотрудников, поддерживает их развитие и управляет их работой для достижения высоких целей.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Развитие подчиненных</li><li>▪ Управление исполнением</li><li>▪ Формирование команды</li></ul>
 <b>Формирование отношений</b> Находит подход к собеседнику, выявляет его цели и потребности. Ищет решения, которые будут выгодными для всех и избегает конфликтов.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ведение переговоров</li><li>▪ Ориентация на клиента</li><li>▪ Тактичность</li></ul>

Рисунок Б.3 – Оценка компетенций

## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta.ai / Икс Иксков

### Профиль компетенций

Ниже представлены баллы по компетенциям. Описание результатов представлено на следующих страницах.

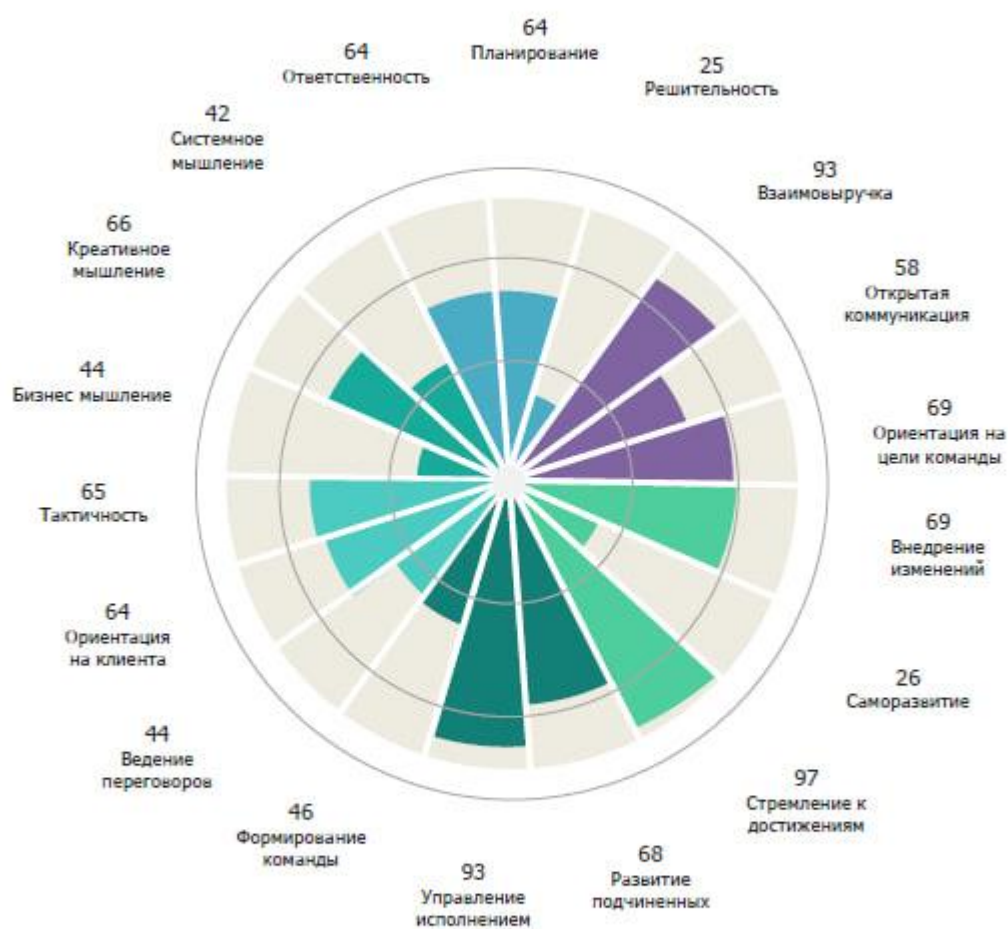
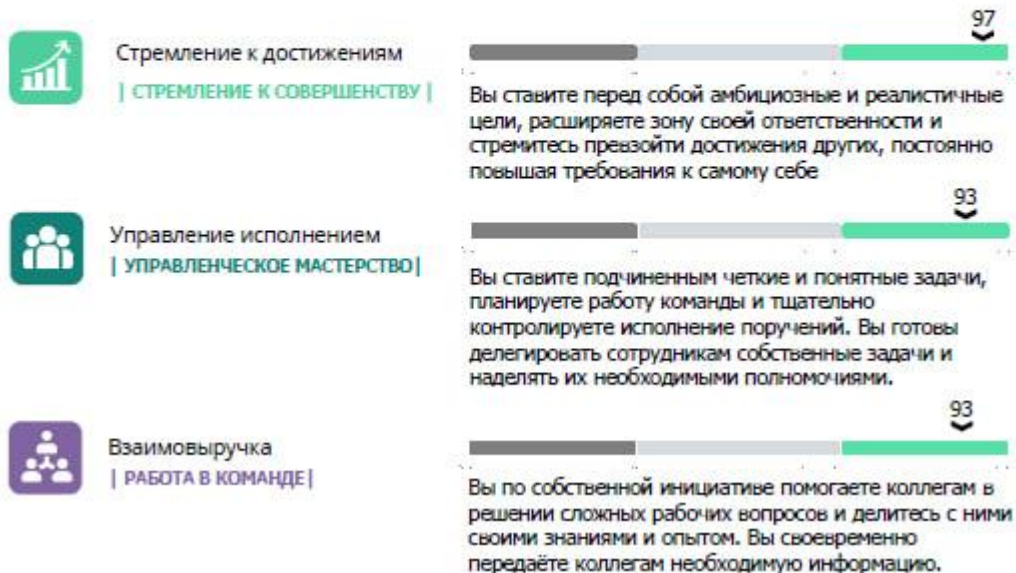


Рисунок Б.4 – Оценка компетенций

## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta AI / Икс Икс

### Ваши сильные стороны



### Ваши зоны развития

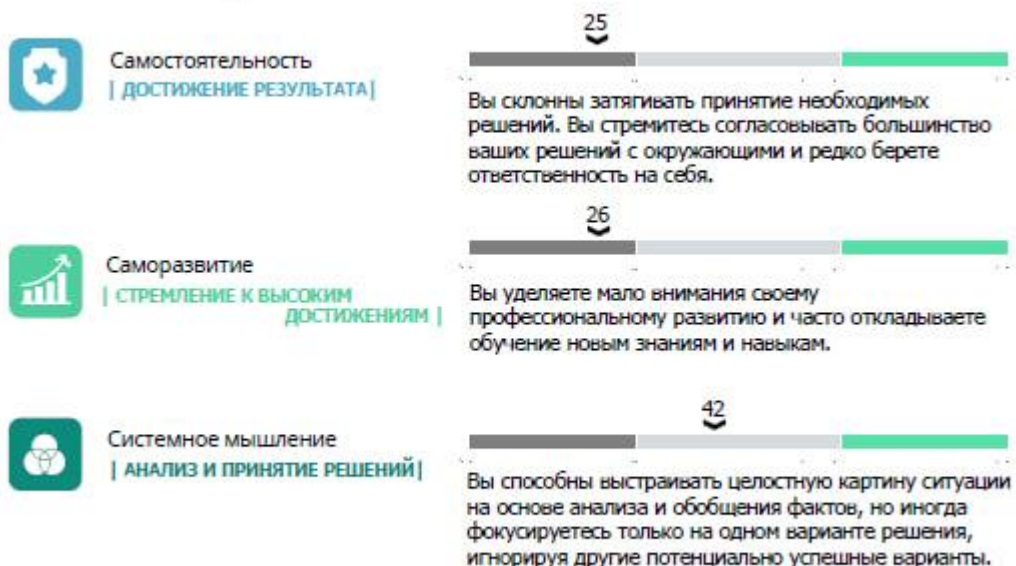


Рисунок Б.5 – Оценка компетенций

## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta AI / Икс Иксков

### Результаты по компетенциям



#### Анализ и принятие решений

Работа в современной организации требует не только эффективного исполнения принятых практик, но и их анализ и улучшение. За этот блок работ отвечает соответствующая метакомпетенция — Анализ и принятие решений. В неё входит три компетенции.



**Системное мышление** — более верхнеуровневая компетенция, отвечающая за выстраивание целостной картины ситуации.

**Креативное мышление** позволяет внедрять улучшения в существующих процессах в организации и подразделениях.

**Бизнес мышление** позволяет эффективно оценивать деятельность организации, подразделения и бизнес-риски.

Оценка по блоку



Данная компетенция развита у Вас на том же уровне, что и у большинства других людей

**Системное мышление**

Вы способны выстраивать целостную картину ситуации на основе анализа и обобщения фактов, но иногда фокусируетесь только на одном варианте решения, игнорируя другие потенциально успешные варианты.



**Креативное мышление**

Вы способны оценивать эффективность текущих процессов и предлагать новые идеи для их улучшения, но чаще всего делаете это в рамках текущей зоны ответственности.



**Бизнес мышление**

Вы ориентируетесь в ключевых тенденциях рынка, адекватно оцениваете положение Компании. Вы продумываете экономический аспект своих решений, но не всегда полностью оцениваете риски.



Рисунок Б.6 – Оценка компетенций



## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta AI / Икс Икс



### Достижение результата

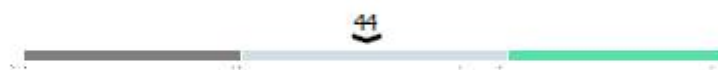


**Самостоятельность** позволяет быстро взяться за задачу, не опасаясь неудач и возможных трудностей.

**Планирование** отвечает за составление списка задач, расставление приоритетов и определение срок. Крупные и долгосрочные задачи не могут быть реализованы без компетенции «Планирование».

**Ответственность** — компетенция, которая позволяет достигать результата и выполнять взятые обязательства.

Оценка по блоку



Данная компетенция развита у Вас на том же уровне, что и у большинства других людей

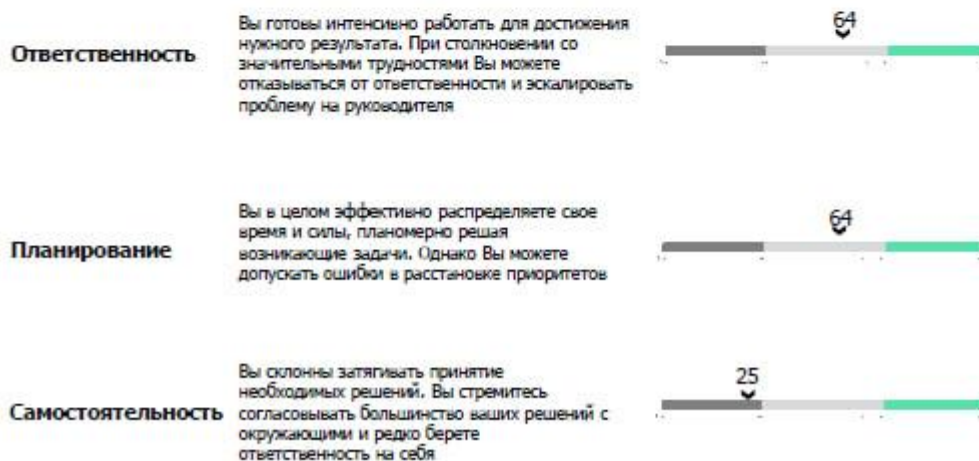


Рисунок Б.7 – Оценка компетенций

## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta AI / Икс Иксон



### Работа в команде

Сотрудничество позволяет слышать коллег и их цели.

Взаимовыручка — компетенция, которая отвечает за кооперацию и совместную работу над задачами.

Открытая коммуникация позволяет делиться информацией с участниками команды, которая необходима для достижения общих целей.



Оценка по блоку



Данная компетенция развита у Вас на том же уровне, что и у большинства других людей

Взаимовыручка

Вы по собственной инициативе помогаете коллегам в решении сложных рабочих вопросов и делитесь с ними своими знаниями и опытом. Вы своевременно передаете коллегам необходимую информацию



Ориентация на цели команды

Вы интересуетесь мнением коллег при принятии решений и при необходимости запрашиваете у них помощь



Открытая коммуникация

Вы открыто выражаете свою точку зрения и готовы говорить о проблемах и сложностях в своей работе



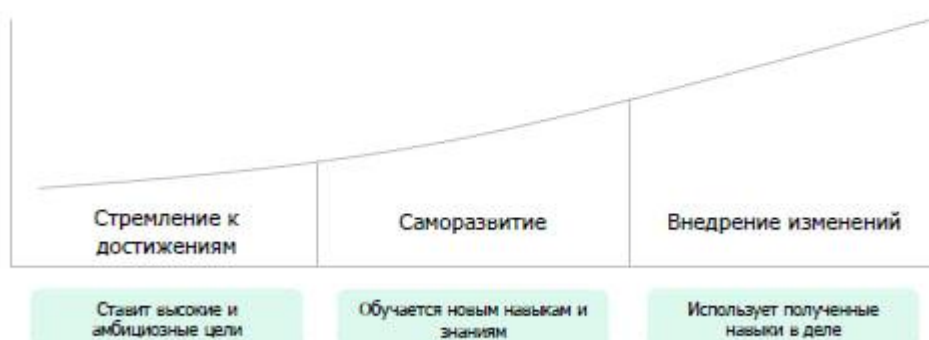
Рисунок Б.8 – Оценка компетенций

## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta AI / Икс Икс



### Стремление к высоким достижениям



Оценка по блоку



Данная компетенция развита у Вас на том же уровне, что и у большинства других людей

Внедрение изменений

Вы успешно планируете и организуете внедрение нового в работу, а также Вам удастся повысить готовность к изменениям у других людей



Саморазвитие

Вы ставите конкретные цели по профессиональному развитию и совершенствуете свои профессиональные знания и навыки своевременно



Стремление к достижениям

Вы ставите перед собой амбициозные и реалистичные цели, расширяете зону своей ответственности и стремитесь преодолеть достижения других, постоянно повышая требования к самому себе



Рисунок Б.9 – Оценка компетенций

## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta AI / Икс Икс



### Управленческое мастерство



Данные компетенции входят в типовой управленческий цикл:

- **Формирование команды** обеспечивает задачи необходимыми исполнителями.
- **Управление исполнением** позволяет распределять задачи между участниками команды и контролировать их.
- **Развитие подчиненных** отвечает за обратную связь и профессиональный рост участников команды.

Оценка по блоку



Данная компетенция развита у Вас на том же уровне, что и у большинства других людей

**Развитие подчиненных**

Вы эффективно используете обратную связь для развития подчиненных и обсуждаете с ними возможности карьерного продвижения. Вы принимаете участие в подготовке новых сотрудников.



**Управление исполнением**

Вы ставите подчиненным четкие и понятные задачи, планируете работу команды и тщательно контролируете исполнение поручений. Вы готовы делегировать сотрудникам собственные задачи и наделять их необходимыми полномочиями.



**Формирование команды**

Вы привлекаете в команду эффективных специалистов и продвигаете высокопотенциальных сотрудников. В то же время, Вам бывает сложно находить оптимальный стиль работы для каждого члена команды, и Вы можете совершать «ошибки найма» - находить квалифицированных людей, не соответствующих корпоративной культуре.



Рисунок Б.10 – Оценка компетенций

## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta AI / Икс Иксва



### Формирование отношений



**Ориентация на клиента** позволяет понимать потребности клиента и удовлетворять их.

**Ведение переговоров** — компетенция, которая отвечает за убедительную коммуникацию на переговорах.

**Тактичность** отражает аккуратное взаимодействие с внутренними или внешними клиентами. Это стиль коммуникации, который влияет на все взаимоотношения.

Оценка по блоку



Данная компетенция развита у Вас на том же уровне, что и у большинства других людей

**Ведение переговоров**

В ситуации переговоров Вы проясняете позицию собеседника и находите оптимальные способы для преодоления его возражений, но не всегда можете найти в переговорах решение, выгодное для всех участников.



**Ориентация на клиента**

Вы готовы прояснять потребности клиентов и искать решения их проблем, опираясь на доступную информацию. Вы стремитесь повысить удовлетворенность клиента.



**Тактичность**

Вы стремитесь использовать индивидуальный подход при общении с клиентом и своевременно реагировать на их запросы. Но у Вас могут быть сложности с выстраиванием долгосрочных отношений с клиентом.



Рисунок Б.11 – Оценка компетенций



## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta AI / Икс Икс

### Ваши зоны развития



Самостоятельность  
| ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА |



### Развивающие действия

- Оцените свой стиль принятия решений. Иногда важно действовать очень быстро, чтобы не упустить новые возможности. Оцените, к каким последствиям может привести откладывание принятия важных решений.
- Воспринимайте проблему как стимул для совершенствования своих способностей. Если проблема кажется неразрешимой – составьте список ваших сильных сторон и ресурсов, которые помогут вам справиться с ней.
- Как можно чаще принимайте самостоятельные решения и самостоятельно выбирайте пути их выполнения. Начните с малого и поначалу выбирайте такие области, в которых вас гарантированно ждет успех.
- Используйте техники борьбы с негативными мыслями и неэффективными установками, которые мешают Вам брать на себя ответственность за самостоятельное принятие решений.
- Подумайте, к каким наиболее худшим последствиям может привести это решение? Заранее смиритесь с ним и продумайте варианты выхода из сложившейся ситуации. Иногда наш страх не имеет под собой рациональной основы и достаточно обдумать реальные варианты развития событий, чтобы понять, что ничего критически плохого в результате принятия этого решения не случится.
- Не принимайте решения под воздействием эмоций. Подождите, пока накал эмоций сойдет, и Вы сможете рассуждать рационально.
- Примите участие в проекте, который давно "буксует", либо в проекте с очень сжатыми сроками. Действуйте, возьмите инициативу в принятии решений на себя.

## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta AI / Икс Иксон



Саморазвитие  
| СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЯМ |



### Развивающие действия

- Ставьте цели, потенциально достижимые, но при этом сложные, достижение которых требует мобилизации всех имеющихся ресурсов.
- Составьте годовой план работы (Ваш /Вашего подразделения) таким образом, чтобы плановые значения превышали достигнутые в прошлом периоде. Не допускайте достижения высоких значений по одним показателям за счет других.
- Формулируйте четкие измеримые критерии качественного результата. Сравнивайте достигнутые результаты с этими критериями. Оценивайте именно результаты, а не потраченные усилия.
- Регулярно сравнивайте свои достижения с собственными прошлыми достижениями. Намечайте траектории развития и анализируйте причины неудач, ставьте себе новые цели, если достигли предыдущих.
- Равняйтесь на успешных людей в Вашем окружении. Однако старайтесь избегать негативных сравнений не в свою пользу, чтобы сохранить самооценку и мотивацию.
- При выполнении задачи задумывайтесь о том, как Вы могли бы выйти за ее рамки и превзойти изначальный план хотя бы немного.
- Соотносите свои цели с имеющимися ресурсами. Необходимо осознавать не только цели и потребности, но и возможности, слабые стороны и области для развития.

## Продолжение приложения Б

Оценка компетенций delta AI / Икс Икс



Системное мышление  
| АНАЛИЗ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ |



### Развивающие действия

- Развивайте критическое мышление. Когда Вы собираете необходимую информацию по вопросу, проверяйте достоверность источников, сравнивайте разные источники между собой, спрашивайте себя, насколько реалистичны те или иные выводы. Можно ли сделать другие выводы, основываясь на тех же самых данных? В какой степени приведённые доводы обосновывают авторское заключение?
- Проявляйте любопытство к устройству окружающего мира. Задавайтесь вопросами, как устроен тот или иной механизм, как работают привычные системы и конструкции, мысленно раскладывайте их на составные части, старайтесь выявить закономерности их функционирования.
- Возьмите в привычку подмечать взаимосвязи между явлениями. Каковы причины происходящих событий? К чему они могут привести?
- Представляя информацию, возьмите в привычку наглядно систематизировать и моделировать ее в виде графиков, диаграмм, схем. Изучите для этого технологии создания презентаций, различные техники работы с информацией, освоите необходимое программное обеспечение. Определите необходимый уровень детализации и декомпозиции информации. Расположите собранную информацию в порядке приоритетности, сделайте акцент на главном, не вдаваясь в лишние детали.
- Пробуйте использовать в своих выводах конкретные факты, в рассуждениях основываться на численных показателях.
- Развивайте логическое мышление: решайте логические задачи, играйте в шахматы.



## Приложение В

### Организационная структура ООО «Инстамарт Сервис»

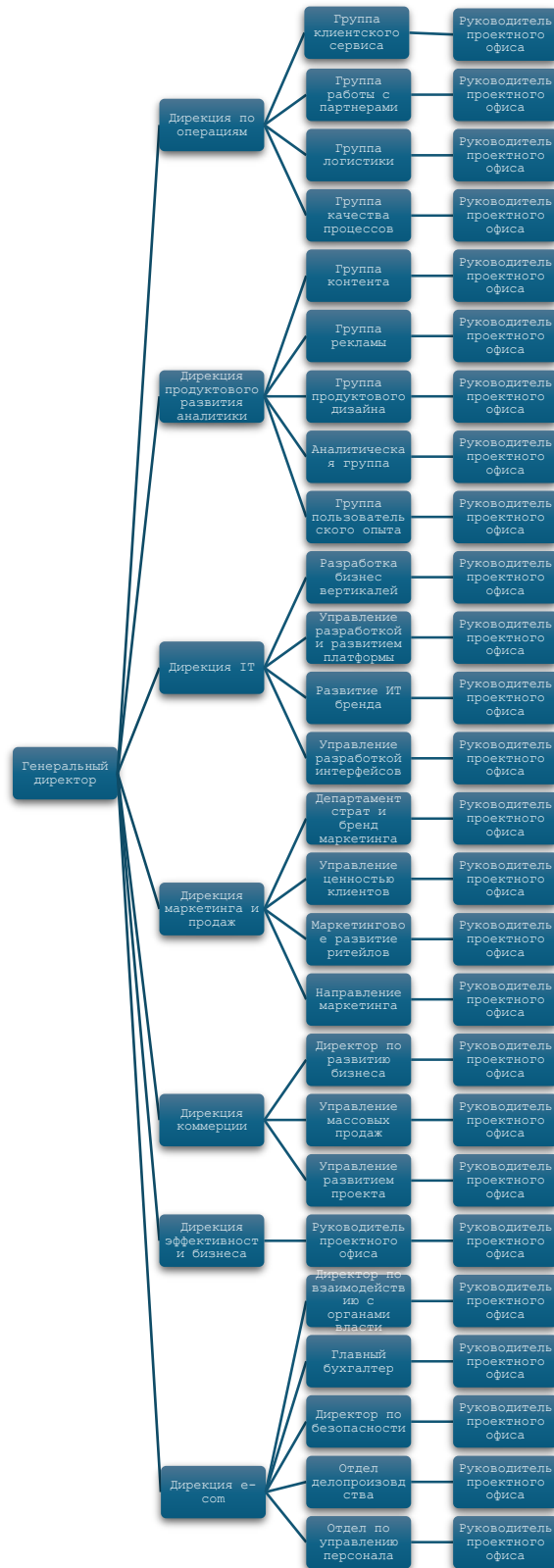


Рисунок В.1 - Организационная структура ООО «Инстамарт Сервис»