

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса

Обучающийся

М.В. Юмашева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2025

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Юмашева Мария Вячеславовна

Тема работы: «Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса».

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

Цель исследования – разработать предложения по усовершенствованию системы оценки персонала, с учетом специфики малого бизнеса.

Объект исследования – ООО «СЛ Капитал», основным видом деятельности которого является деятельность агентств по подбору персонала.

Предмет исследования – действующая на рассматриваемом предприятии система оценки персонала.

Методы исследования: экономический анализ и финансовый анализ; статистический анализ; анализ документов.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В работе рассмотрены теоретические и практические вопросы оценки персонала в организации; представлена краткая характеристика ООО «СЛ Капитал» и проведен анализ основных параметров, характеризующих деятельность организации и эффективность работы с персоналом в организации; разработаны предложения, направленные на улучшение оценки персонала в условиях работы в малом бизнесе.

Практическая ценность работы заключается в том, что разработанные на основе проведенного анализа рекомендации позволят повысить эффективность оценки работников и конкурентоспособность организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 28 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста (без приложений).

## Содержание

Введение .....	4
1 Теоретические основы оценки персонала.....	6
1.1 Понятие и значение оценки персонала .....	6
1.2 Современные методы и модели оценки персонала в малом бизнесе.....	9
1.3 Особенности работы с персоналом в малом бизнесе.....	16
2 Анализ потребностей малого бизнеса в системе оценки персонала на примере ООО «СЛ Капитал».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СЛ Капитал» .	19
2.2 Оценка текущего состояния системы оценки персонала и выявление проблемных зон .....	29
3 Разработка и внедрение системы оценки персонала .....	36
3.1 Предложения по совершенствованию системы оценки персонала в ООО «СЛ Капитал».....	36
3.2 Этапы внедрения и оценка эффективности предложенных мероприятий .....	45
Заключение .....	52
Список используемых источников.....	55
Приложение А Правила .....	58

## Введение

Компания, на деятельности которой основана данная работа, занимается поиском, подбором и развитием молодых специалистов, а также организацией кейс-чемпионатов и проектных мероприятий для студентов и выпускников вузов. Основное направление деятельности ООО «СЛ Капитал» — это сопровождение карьерного роста молодежи через внедрение инновационных HR-инструментов, проведение обучающих мероприятий и создание цифровых решений для оценки и развития персонала.

В условиях современного рынка труда эффективное управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором устойчивого развития организаций, особенно в сегменте малого бизнеса. Персонал является не только ресурсом, но и активом, способным определять конкурентные преимущества компании. Именно поэтому особую значимость приобретает система оценки персонала как инструмент анализа, контроля и развития трудового потенциала сотрудников [9].

Для малых предприятий, функционирующих в условиях ограниченного бюджета, высокой динамики внешней среды и необходимости быстрой адаптации, эффективная и одновременно доступная система оценки персонала становится неотъемлемым элементом кадровой политики. Отсутствие формализованных подходов к оценке может привести к снижению мотивации сотрудников, ошибочным управленческим решениям, увеличению текучести кадров и падению результативности работы организации в целом.

Тема выпускной квалификационной работы: "Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса" является актуальной и практически значимой. Она ориентирована на выявление проблемных зон в системе оценки персонала на примере конкретной организации, анализ существующих подходов и формирование комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом.

Целью исследования является разработка предложений по усовершенствованию системы оценки персонала, с учетом специфики малого бизнеса.

Задачи исследования:

- изучить теоретические подходы к понятию, видам и функциям оценки персонала;
- проанализировать существующие методы и инструменты оценки трудовой деятельности в организациях малого бизнеса;
- провести анализ ситуации и состояния системы оценки персонала в ООО «СЛ Капитал»;
- разработать практические рекомендации и ряд мероприятий по улучшению системы оценки персонала в организации.

Объектом исследования является деятельность ООО «СЛ Капитал», агентство по подбору персонала.

Предметом исследования выступают процессы и методы оценки персонала как часть кадровой политики.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенных мероприятий в деятельности ООО «СЛ Капитал», а также в потенциале их адаптации для других предприятий сферы малого бизнеса.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников.

# **1 Теоретические основы оценки персонала**

## **1.1 Понятие и значение оценки персонала**

Оценка персонала — это систематический процесс анализа и измерения профессиональной деятельности сотрудников, их потенциала, поведения, компетенций и соответствия должностным требованиям. В теории управления персоналом оценка рассматривается как элемент управления результативностью труда и основа для принятия управленческих решений в сфере развития, мотивации, продвижения и удержания кадров.

Сущность оценки персонала заключается в сопоставлении фактических характеристик работника с заданными эталонами, нормами или ожиданиями работодателя. Оценка позволяет определить степень соответствия сотрудника своей должности, выявить сильные и слабые стороны, спланировать карьерный рост, а также повысить общий уровень эффективности человеческих ресурсов.

На практике оценка может выступать как в виде периодической формализованной процедуры, так и в виде текущего контроля, осуществляемого в процессе работы. В любом случае её результатом является получение информации, на основании которой можно сделать выводы о результативности и потенциале конкретного работника или группы сотрудников.

Значение оценки персонала многогранно и охватывает несколько ключевых аспектов управления:

- управленческий аспект. Оценка является основой для принятия управленческих решений в таких областях, как аттестация, перевод, поощрение, увольнение, формирование кадрового резерва. На основании данных оценки руководство может оперативно реагировать на возникающие проблемы, а также выстраивать долгосрочную стратегию развития персонала;

- социально-психологический аспект. Эффективная система оценки способствует укреплению доверия между сотрудниками и руководством, формирует культуру обратной связи, способствует более открытому обсуждению задач, ожиданий и результатов. Работник, получающий конструктивную и объективную обратную связь, чувствует свою значимость и может корректировать поведение и стратегию развития;
- экономический аспект. В условиях ограниченных ресурсов особенно важно рациональное распределение человеческого капитала. Система оценки позволяет выявить наиболее эффективных работников, а также определить области, в которых требуются инвестиции в обучение и развитие. Таким образом, оценка способствует повышению отдачи от вложений в персонал;
- правовой аспект. Формализованная процедура оценки позволяет обосновывать кадровые решения, минимизируя риски трудовых споров и конфликтов. Результаты оценки могут быть использованы как доказательная база при рассмотрении спорных ситуаций;
- развивающий аспект. Оценка персонала способствует выявлению потребностей в обучении, разработке индивидуальных планов развития, формированию системы наставничества. Особенно это актуально в малом бизнесе, где карьерные маршруты менее формализованы и зависят от конкретных компетенций и потенциала сотрудника.

Исторически подходы к оценке персонала эволюционировали от субъективной оценки руководителя к сложным многоуровневым системам с использованием цифровых технологий, аналитики и автоматизированных инструментов. Современные тенденции включают в себя переход от жёстких формальных систем к гибким, основанным на регулярной обратной связи,

вовлечённости сотрудников и стратегическом видении развития персонала [25].

Важно отметить, что оценка персонала — это не разовая процедура, а часть общей системы управления результативностью (Performance Management), в которую также входят планирование, поддержка и развитие сотрудников. Система оценки должна быть интегрирована в корпоративную культуру, стратегию компании и её бизнес-процессы.

В условиях малого бизнеса значение оценки возрастает в силу ограниченности ресурсов и высокой зависимости результатов компании от деятельности каждого отдельного сотрудника. Эффективная система оценки позволяет малой организации гибко реагировать на изменения, повышать мотивацию персонала, минимизировать текучесть кадров и повышать лояльность сотрудников.

Классификация и цели оценки персонала.

Существует множество классификаций оценки персонала. Наиболее распространённые:

- по частоте проведения - текущая, итоговая, периодическая;
- по субъекту - внешняя (независимая) и внутренняя (внутри организации);
- по охвату - индивидуальная, групповая, массовая;
- по объекту оценки - личностные качества, профессиональные компетенции, результаты труда, потенциал развития.

Основные цели оценки персонала включают:

- оптимизацию кадровых решений (прием, перевод, продвижение);
- выявление потребностей в обучении и развитии;
- планирование карьеры и формирование кадрового резерва;
- повышение эффективности труда и мотивации персонала;
- улучшение внутренней коммуникации и управляемости.

Дополнительно цели оценки персонала могут включать в себя:

- создание объективной базы для определения размера материального и нематериального вознаграждения;
- поддержание корпоративной культуры, ориентированной на достижение высоких результатов;
- выявление потенциальных лидеров и сотрудников с высоким потенциалом развития;
- повышение прозрачности кадровых решений и снижение риска предвзятости со стороны руководства.

Таким образом, оценка персонала — это ключевой элемент стратегического и операционного управления персоналом, без которого невозможно построение устойчивой и продуктивной команды. Её правильное внедрение позволяет не только повысить эффективность бизнеса, но и создать прозрачную, справедливую и мотивирующую рабочую среду.

## **1.2 Современные методы и модели оценки персонала в малом бизнесе**

Современный этап развития методов оценки персонала (с конца 2010-х годов по настоящее время) характеризуется кардинальным переосмыслением роли человека в организации. Если ранее акцент делался на контроле, формальной отчетности и достижении установленных показателей, то сегодня приоритетами становятся гибкость, индивидуальный подход, постоянное развитие и эмоциональное благополучие сотрудников. На этом этапе особенно важно учитывать не только профессиональные качества работника, но и его потенциал, ценности, вовлеченность, способность к саморазвитию и адаптации к изменениям.

Одним из главных трендов стало внедрение систем непрерывной обратной связи (continuous feedback), когда оценка персонала не ограничивается раз в год формальной встречей, а становится частью повседневной коммуникации между сотрудником и руководителем. Большую популярность приобрели agile-подходы в управлении персоналом —

регулярные «спринт-встречи», обсуждения целей, командные ретроспективы. Вместо традиционных годовых оценок вводятся краткосрочные циклы оценки эффективности и развития.

Расширилось использование системы OKR (Objectives and Key Results), особенно в малом и среднем бизнесе. Этот инструмент не только позволяет оценить результативность, но и мотивирует сотрудников через вовлеченность в постановку целей, делает цели прозрачными и согласованными на всех уровнях компании. В отличие от KPI, OKR не фокусируется только на количественных показателях, а учитывает амбициозность, командную работу и способность к обучению.

Современные компании всё чаще внедряют цифровые HR-платформы и инструменты People Analytics — технологии, которые позволяют собирать и анализировать данные о сотрудниках (производительность, вовлеченность, текучесть, настроение) и на этой основе принимать обоснованные решения. ИИ-инструменты используются для анализа письменной и устной обратной связи, выявления скрытых проблем в командах, прогноза рисков увольнений.

В оценку персонала всё активнее включаются ценности компании и элементы ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление). Всё больше внимания уделяется психологическому климату, разнообразию и инклюзивности (DEI), а также устойчивому развитию. Личностные качества — эмпатия, ответственность, способность к сотрудничеству — становятся не менее значимыми, чем профессиональные навыки.

На современном этапе активно используется геймификация и цифровая вовлеченность в процессе оценки: чек-листы, микрообучение, визуализация целей и достижений, анонимные опросы, мобильные приложения для фидбэка. Также развивается культура самооценки и peer-to-peer оценок, где важную роль играют горизонтальные связи внутри коллектива.

Таким образом, современная модель оценки персонала — это не просто система контроля, а гибкий и технологичный процесс развития, который

опирается на данные, доверие, прозрачность и совместную ответственность за рост как сотрудника, так и всей компании. Она направлена не только на измерение текущих результатов, но и на формирование среды, в которой каждый человек может реализовать свой потенциал.

Оценка персонала нужна именно для того, чтобы проанализировать и понять, насколько качественно и эффективно работают сотрудники, какие сильные и слабые стороны существуют в трудовом коллективе, а также какие возможности для роста и развития, а также мотивации можно использовать. В сфере малого бизнеса важно использовать такие методы, которые не требуют значительных финансовых затрат, но при этом могут дать точную картину состояния персонала. Правильная оценка помогает в следующих аспектах:

- развитие сотрудников. Понимание сильных и слабых сторон работников позволяет более точно планировать их профессиональное развитие;
- повышение эффективности. Оценка помогает выявить, какие аспекты работы требуют изменений или улучшений, что способствует повышению общей производительности;
- мотивация. Знание, как оцениваются результаты работы, помогает мотивировать сотрудников, создавая прозрачную систему вознаграждений и карьерного роста;
- управление кадровыми рисками. Оценка сотрудников позволяет снизить риски, связанные с текучестью кадров, так как можно заранее выявить потенциально проблемных сотрудников.

В малом бизнесе для оценки персонала могут использоваться различные методы, которые варьируются от простых анкет и самооценок до более сложных инструментов, таких как психометрические тесты и 360-градусная оценка.

Рассмотрим наиболее популярные методы оценки персонала.

Оценка на основе КРІ (ключевых показателей эффективности).

Метод оценки на основе КРІ является одним из самых распространенных и эффективных инструментов для оценки сотрудников в сфере малого бизнеса. Этот метод позволяет конкретно измерить достижения и результаты работы сотрудника по заранее определенным критериям [21].

Преимущества:

- прозрачность критериев оценки;
- легкость в применении;
- ориентация на конкретные результаты и задачи.

Недостатки:

- не всегда учитывает качества, которые трудно измерить (например, креативность или командная работа);
- может способствовать «игре с показателями», когда сотрудник фокусируется на достижении только измеримых результатов.

Оценка по результатам работы.

Этот метод подразумевает регулярный анализ работы сотрудника в контексте выполнения конкретных задач и достижения результатов. Часто используется для краткосрочных проектов или в компаниях, где акцент на быстрое действие и результат.

Преимущества:

- высокая эффективность в условиях ограниченных ресурсов;
- позволяет быстро выявить как сильные, так и слабые стороны сотрудников.

Недостатки:

- может не учитывать долгосрочные перспективы развития сотрудника;
- не всегда показывает, как именно сотрудник достиг результата (например, чрезмерные усилия или творческий подход).

Оценка 360 градусов

Метод 360 градусов включает в себя сбор обратной связи от различных источников — от коллег, подчиненных, руководителей, а также от самого

сотрудника. Это позволяет получить более полное представление о поведении и эффективности работника, поскольку учитываются множественные точки зрения.

Преимущества:

- позволяет избежать предвзятости в оценке, так как учитывается множественная обратная связь;
- способствует личностному и профессиональному росту сотрудника.

Недостатки:

- может быть сложным для реализации в малом бизнесе из-за необходимости получения множества оценок;
- требует времени и усилий для анализа результатов.

Психометрические тесты.

Психометрические тесты используются для оценки личных качеств, психоэмоциональных характеристик и профессиональных навыков сотрудников. Такие тесты могут помочь в подборе сотрудников на вакансии, а также для анализа уровня их соответствия требованиям работы.

Преимущества:

- позволяют более точно оценить личные качества и способности;
- используются для предсказания поведения сотрудников в различных ситуациях.

Недостатки:

- требуют времени и ресурсов для проведения;
- иногда результаты тестов могут быть не точными, если они не подходят для конкретной рабочей ситуации.

Оценка через самооценку.

Этот метод предполагает, что сотрудники сами оценивают свою деятельность и достижения на работе. Этот подход помогает развивать и усиливать такие компетенции, как самосознание и критическое мышление.

Чаще всего этот метод используется вместе с другими классическими методами оценки.

Преимущества:

- помогает сотруднику развивать компетенции самоконтроля и рефлексии;
- создает, важную для коллектива, атмосферу доверия и открытости между сотрудниками и руководством.

Недостатки:

- может быть необъективным, так как сотрудники могут завышать или занижать свои достижения;
- требует готовности работников быть честными и самокритичными.

Также существуют дополнительные методы:

- метод деловых игр, позволяющий моделировать типовые рабочие ситуации и наблюдать за поведением участников;
- портфолио достижений, где фиксируются результаты, проекты и отзывы по итогам выполненных задач;
- метод критических инцидентов, при котором фиксируются ключевые положительные или отрицательные действия сотрудника [15].

Для малого бизнеса оптимальными являются простые, но достаточно информативные методы: экспертные оценки, самооценка, метод "360 градусов" в упрощённой форме. Они не требуют значительных ресурсов, но позволяют сформировать объективное представление о сотрудниках. Важно при этом обеспечить регулярность и прозрачность оценки, а также обучение сотрудников корректному восприятию обратной связи.

Зарубежный и отечественный опыт оценки персонала в малом бизнесе.

Зарубежные компании малого и среднего бизнеса часто используют цифровые инструменты для оценки: онлайн-опросники, автоматизированные формы обратной связи, интеграцию оценки в CRM-системы. Распространена

культура регулярной оценки — ежеквартальные one-to-one встречи, обсуждение целей, анализ прогресса. Акцент делается на вовлеченность, удовлетворённость и развитие сотрудников. Широко применяется гибкий подход, при котором формализованные оценки сочетаются с неформальными беседами.

В России практика оценки персонала в малом бизнесе развита неравномерно. Многие компании используют устаревшие, интуитивные подходы, ограниченные наблюдением и личным мнением руководителя. Часто отсутствует системный подход, единые критерии и инструменты анализа. Однако в последние годы наблюдается рост интереса к формализации HR-процессов, особенно в компаниях, ориентированных на инновации и рост. Внедряются элементы KPI, система грейдов, а также элементы компетентностной модели, пусть и в упрощенном виде.

Проблемы и ограничения внедрения систем оценки в малом бизнесе.

Основные трудности внедрения эффективной системы оценки персонала в малых организациях включают:

- нехватку квалифицированных HR-специалистов;
- ограниченность ресурсов (финансовых, временных, информационных);
- низкую культуру управления и сопротивление изменениям;
- отсутствие мотивации у сотрудников участвовать в оценочных процедурах;
- слабую интеграцию оценки в стратегические процессы.

Дополнительные ограничения:

- недостаточная поддержка со стороны собственников бизнеса;
- отсутствие цифровых инструментов для автоматизации процесса оценки;
- опасения сотрудников относительно использования результатов оценки (в частности, страх наказания или понижения);

- сложности с определением адекватных критериев оценки в условиях многозадачности и нестандартных функций.

Тем не менее, даже простые и адаптированные решения способны принести значимые результаты. Ключевыми условиями успеха являются вовлечённость руководства, открытая коммуникация и готовность к постепенным изменениям. Успешный опыт ряда малых компаний показывает, что даже при минимальных вложениях можно выстроить эффективную систему оценки, если она опирается на актуальные потребности бизнеса и полноценно учитывает мнение сотрудников [4].

Итак, современные методы и модели оценки персонала в сфере малого бизнеса могут существенно различаться в зависимости от особенностей той или иной компании, ее целей и доступных ресурсов. Важно выбирать такие методы, которые будут соответствовать специфике бизнеса, а также обеспечат максимальную эффективность при минимальных затратах. Технологии оценки персонала продолжают развиваться, и малые предприятия должны быть готовы использовать новые подходы и инструменты для поддержания высокой производительности и удовлетворенности сотрудников.

### **1.3 Особенности работы с персоналом в малом бизнесе**

Работа с персоналом в малом бизнесе имеет свои уникальные черты, обусловленные масштабом деятельности, структурой управления и ограниченными ресурсами. Человеческий фактор здесь становится особенно значимым, поскольку каждая единица персонала оказывает непосредственное влияние на успех бизнеса. Малые предприятия, как правило, насчитывают от нескольких до нескольких десятков сотрудников, и при таком объеме даже один неподходящий или неэффективный работник может существенно повлиять на производственные и финансовые показатели [14, 19].

Одной из ключевых особенностей является малая численность персонала. В отличие от крупных организаций, где обязанности строго

распределены между отделами и специалистами узкого профиля, в малом бизнесе сотрудники зачастую выполняют широкий спектр функций, совмещая обязанности из разных профессиональных областей. Например, бухгалтер может одновременно заниматься закупками, а менеджер по продажам — выполнять функции маркетолога и логиста. Такой формат требует от персонала высокой степени гибкости, обучаемости и готовности быстро переключаться между задачами. Универсальность сотрудников становится не желательным, а необходимым качеством [10].

Кроме того, из-за ограниченности бюджета и отсутствия избыточных кадров малый бизнес крайне чувствителен к ошибкам в найме. Неверно подобранный сотрудник не просто снижает эффективность — он может парализовать целые направления работы или создать внутренние конфликты, сказывающиеся на общей атмосфере. Поэтому процесс подбора и оценки персонала в таких организациях требует особого внимания, несмотря на отсутствие специализированных HR-отделов [11], [21], [25].

Высокие требования предъявляются и к компетентности работников. Малый бизнес не всегда может позволить себе системное обучение, внедрение корпоративных стандартов или долгую адаптацию, как это бывает в крупных компаниях. В результате предпочтение отдается кандидатам, обладающим как минимум базовой квалификацией и высоким уровнем самостоятельности. Однако, из-за ограниченного выбора и высокой конкуренции на рынке труда, руководителям нередко приходится принимать сотрудников с «потенциалом» и инвестировать усилия в их развитие уже в процессе работы. Это делает необходимым наличие внутренней культуры наставничества, постоянной обратной связи и создания условий для профессионального роста [12], [16].

Особое внимание в современных условиях следует уделить состоянию рынка труда. Последние годы характеризуются нарастающим «кадровым голодом» — нехваткой квалифицированных специалистов в различных отраслях. Это явление вызвано рядом факторов: демографическим спадом, миграцией молодых специалистов в мегаполисы и за рубеж, стремительным

развитием ИТ и технологических направлений, в которые уходит значительная часть молодежи, а также изменением отношения соискателей к работе — акцент смещается в сторону баланса между жизнью и работой, гибкости, ценностей и смысла труда. В результате малому бизнесу становится всё сложнее конкурировать за персонал с крупными компаниями, особенно если последние предлагают более стабильные условия, бонусы и карьерные треки.

Малые предприятия вынуждены искать альтернативные способы привлечения и удержания сотрудников. Среди таких методов — предложение гибкого графика, удаленной работы, участие в распределении прибыли, возможность влиять на решения и участвовать в жизни компании неформально. В условиях ограниченного фонда оплаты труда нематериальная мотивация выходит на первый план. Важными становятся психологический комфорт, атмосфера доверия и командной поддержки, признание вклада каждого сотрудника [2], [17].

Таким образом, работа с персоналом в малом бизнесе требует от руководителя глубокого понимания индивидуальных особенностей сотрудников, стратегического подхода к управлению мотивацией и гибкости в условиях постоянных изменений. Это особенно важно в условиях текущего кадрового дефицита, когда каждая единица персонала становится ценным ресурсом, требующим грамотного подхода, бережного отношения и долгосрочной перспективы. Успех малого бизнеса напрямую зависит от способности выстроить эффективную, лояльную и профессиональную команду в условиях ограничений и высокой конкуренции на рынке труда [1], [3].

## **2 Анализ потребностей малого бизнеса в системе оценки персонала на примере ООО «СЛ Капитал»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СЛ Капитал»**

Общество с ограниченной ответственностью «СЛ Капитал» — российская компания, зарегистрированная 31 августа 2012 года. Юридический адрес: 123557, г. Москва, ул. Пресненский Вал, д. 27, стр. 2, этаж 2, помещение № IV, комната №5.

Основные сведения:

- ИНН: 7714882946;
- КПП: 770301001;
- ОГРН: 1127746686044;
- уставный капитал: 10 000 рублей;
- генеральный директор и учредитель: Алясов Андрей Сергеевич.

Основной вид деятельности:

- деятельность агентств по подбору персонала (ОКВЭД 78.10).

Дополнительные виды деятельности:

- разработка компьютерного программного обеспечения;
- консультативная деятельность в области компьютерных технологий;
- деятельность информационных агентств;
- предоставление прочих финансовых услуг, кроме страхования и пенсионного обеспечения;
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук;
- деятельность рекламных агентств;
- исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения;
- деятельность по письменному и устному переводу;

- предоставление прочих вспомогательных услуг для бизнеса;
- деятельность в области исполнительских искусств.

Финансовые показатели за 2023 год:

- выручка: 226 018 000 рублей;
- чистая прибыль: 59405000 рублей;
- среднесписочная численность сотрудников: 95 человек.

История создания:

Андрей Алясов — основатель и генеральный директор компании Changellenge (ООО «СЛ Капитал»), платформы по развитию молодых талантов и агентства по развитию бренда работодателя. В 2007 году, будучи студентом МГИМО, он инициировал проведение первого кейс-чемпионата в России, положив начало развитию кейс-образования в стране.

В интервью Алясов отметил, что идея проведения кейс-чемпионатов возникла из стремления улучшить практическое образование в России, которое, по его мнению, является слабым звеном отечественной образовательной системы. Он подчеркнул, что кейс-чемпионаты мотивируют студентов развивать кейс-мышление и выходить за пределы своих возможностей, что способствует их профессиональному росту.

На сегодняшний день Changellenge (ООО «СЛ Капитал») проводит крупнейшие независимые кейс-чемпионаты в мире, сотрудничая с ведущими работодателями и образовательными учреждениями, создавая «социальные лестницы» для карьерного роста молодых специалистов.

Миссия: формировать сотрудников и работодателей нового поколения.

Стратегия: Стратегия ООО «СЛ Капитал» направлена на укрепление позиций в сфере подбора персонала и консалтинга, расширение партнерской сети с ведущими работодателями и образовательными учреждениями. Компания активно развивает цифровые решения для оценки и обучения кадров, внедряя инновационные технологии для повышения эффективности работы с талантами. Важным направлением является создание и проведение кейс-чемпионатов, которые позволяют формировать кадровый резерв для

крупнейших российских и международных компаний. Кроме того, компания стремится к международному масштабированию и выходу на новые рынки, привлекая перспективных специалистов и укрепляя свою репутацию в HR-сфере.

Компания работает по продуктовой структуре, что позволяет командам развивать свои продукты, повышать рентабельность и оперативно реагировать на изменения внешней среды. Организационная структура компании включает четыре автономные продуктовые команды, каждая из которых занимается своей специализацией, но все работают на общую стратегию компании.

Организация активно внедряет цифровые решения для оценки и обучения кадров, а также реализует инновационные технологии для повышения эффективности работы с талантами [13].

Проанализированы организационно-экономические показатели деятельности организации.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «СЛ Капитал» за 2021 - 2023гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021-2022гг.		2022-2023гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	288,7	262,65	226,02	-26,05	-9,02%	-36,63	-13,95%
Себестоимость продаж, тыс.руб.	180,0	170,5	150,0	-9,5	-5,28%	-20,5	-12,02%
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	108,7	92,15	76,02	-16,55	-15,22%	-16,13	-17,51%
Управленческие расходы, тыс.руб.	30,0	28,5	26,0	-1,5	-5,00%	-2,5	-8,77%
Коммерческие расходы, тыс. руб.	15,0	14,0	12,5	-1,0	-6,67%	-1,5	-10,71%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	63,7	49,65	37,52	-14,05	-22,06%	-12,13	-24,44%
Чистая прибыль, тыс. руб.	76,27	94,41	59,41	+18,14	+23,78%	-35,00	-37,07%

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Основные средства, тыс. руб.	120,0	118,0	115,0	-2,0	-1,67%	-3,0	-2,54%
Оборотные активы, тыс. руб.	90,0	85,0	80,0	-5,0	-5,56%	-5,0	-5,88%
Численность ППП, чел.	43	49	38	+6	+13,95%	-11	-22,45%
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	25,8	28,0	26,5	+2,2	+8,53%	-1,5	-5,36%
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	6,71	5,36	5,95	-1,35	-20,12%	+0,59	+11,01%
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	0,60	0,57	0,70	-0,03	-5,00%	+0,13	+22,81%
Фондоотдача (стр1/стр8)	2,41	2,23	1,96	-0,18	-7,47%	-0,27	-12,11%

Выполнить анализ изменения показателей, приведенных в таблице 1, с указанием причин отклонений. Анализ проводится за последние 3 года с отражением показателей на графиках.

Подробный анализ показателей:

Снижение выручки с 288,7 тыс. руб. в 2021 году до 226,02 тыс. руб. в 2023 году (-21,7%) свидетельствует о сокращении спроса на продукцию или услуги компании. Возможные причины – усиление конкуренции, снижение цен, неэффективность маркетинга, утрата клиентской базы (рисунок 1):

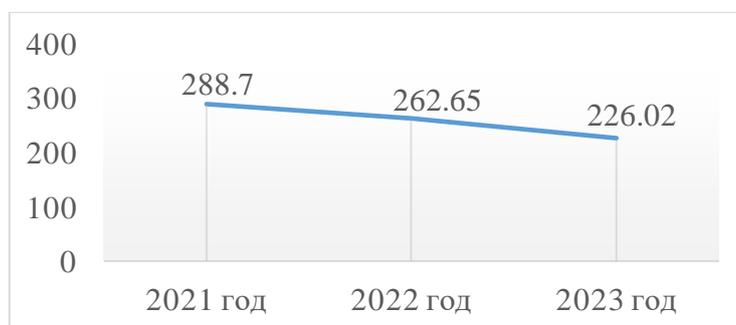


Рисунок 1 – Динамика выручки предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Себестоимость продаж, тыс. руб. Показала снижение на 16,7% за тот же период. Однако темпы снижения ниже, чем у выручки, что негативно влияет на прибыльность бизнеса и говорит о незначительной оптимизации производственных процессов (рисунок 2):

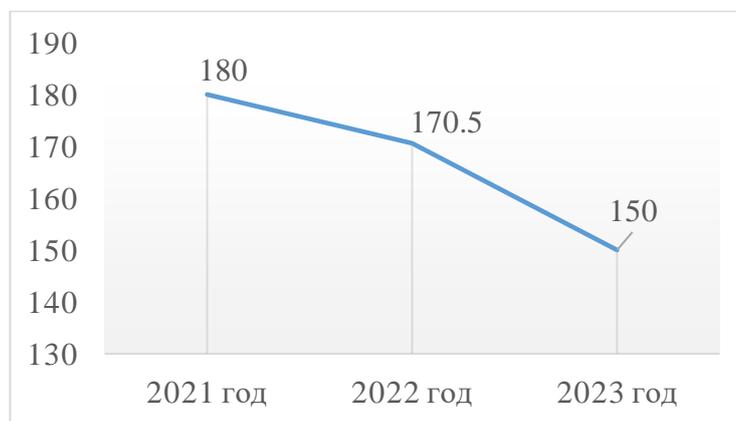


Рисунок 2 – Динамика себестоимости продаж предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Сокращение валовой прибыли с 108,7 до 76,02 тыс. руб. (-30%) отражает падение рентабельности основной деятельности компании. Это может быть связано как со снижением объемов продаж, так и с ростом удельных затрат (рисунок 3):

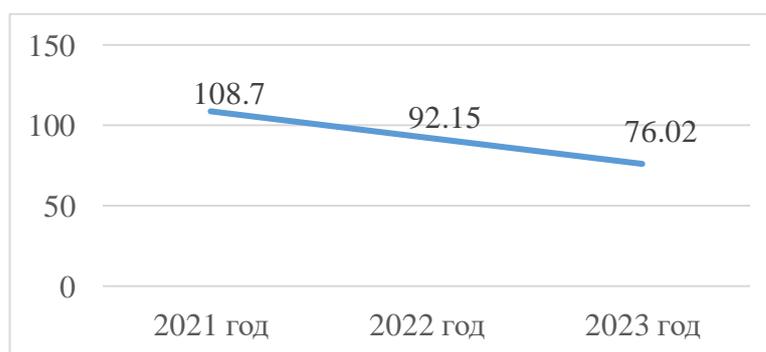


Рисунок 3 – Динамика валовой прибыли предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Управленческие расходы снижаются планомерно: с 30 до 26 тыс. руб. (– 13,3%). Это может быть связано с оптимизацией управленческого аппарата или автоматизацией управленческих функций (рисунок 4):

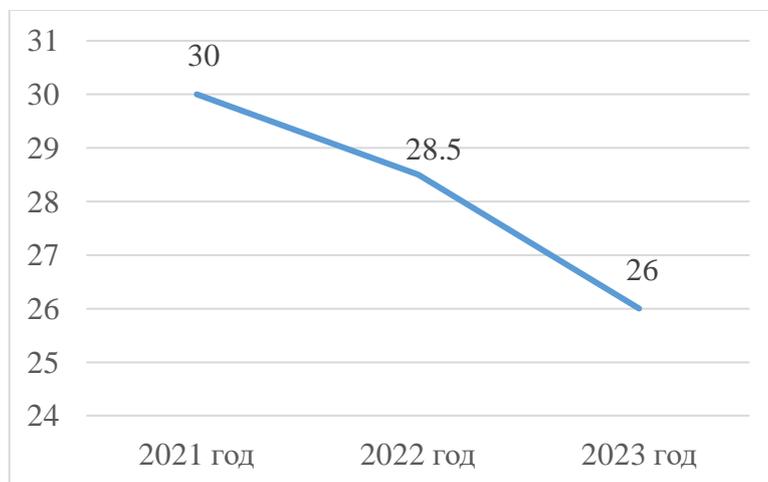


Рисунок 4 – Динамика управленческих расходов предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Коммерческие расходы также демонстрируют снижение на 16,7%, что может быть связано с экономией на продвижении, логистике, рекламе. Однако чрезмерное снижение может отрицательно сказаться на будущих продажах (рисунок 5):

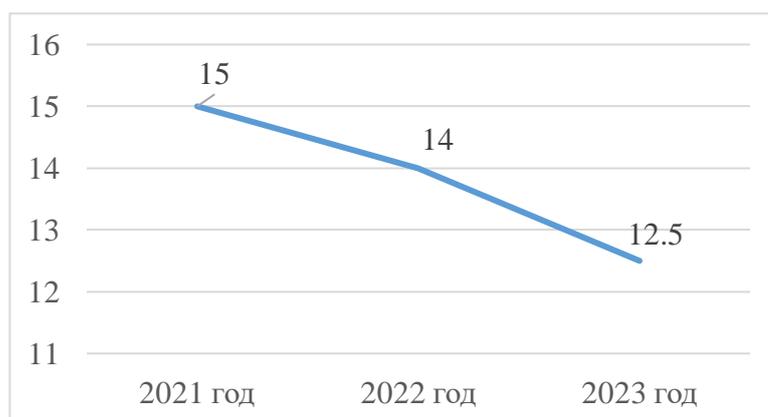


Рисунок 5 – Динамика коммерческих расходов предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Прибыль от продаж уменьшилась более чем на 40% — с 63,7 до 37,52 тыс. руб. Такая динамика указывает на снижение операционной эффективности (рисунок 6):

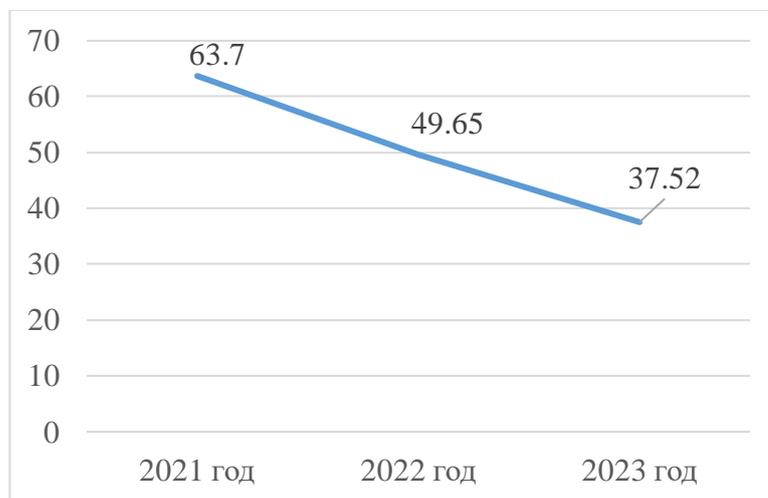


Рисунок 6 – Динамика прибыли от продаж предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Чистая прибыль, тыс. руб. Имеет нестабильную динамику: рост в 2022 году и резкое падение в 2023 (на 37%). Возможно, в 2022 году были внеоперационные доходы, субсидии или налоговые льготы, а в 2023 году — рост издержек или налогообложения (рисунок 7):

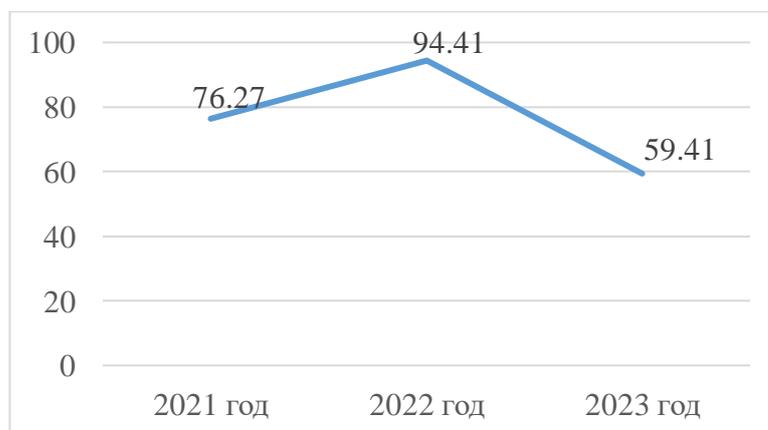


Рисунок 7 – Динамика чистой прибыли предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Основные средства. Наблюдается плавное снижение с 120 до 115 тыс. руб., что говорит об отсутствии крупных инвестиций в модернизацию или приобретение активов. Возможен износ основных фондов (рисунок 8):

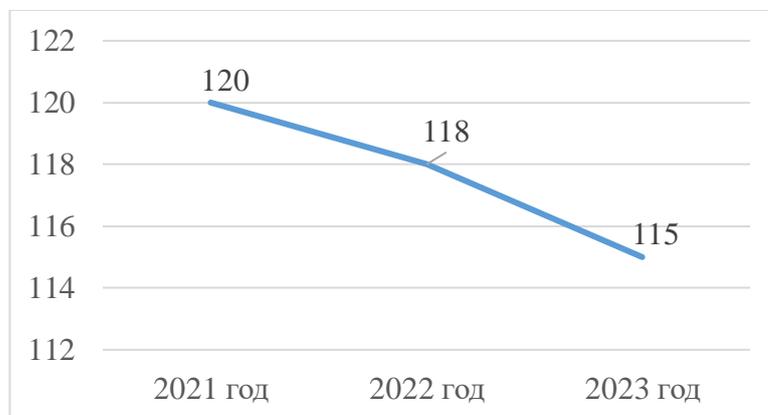


Рисунок 8 – Динамика основных средств предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Оборотные активы, тыс. руб. Уменьшились на 11,1% за два года, что указывает на сокращение запасов, дебиторской задолженности или денежных средств. Это может ограничить гибкость компании в краткосрочной перспективе (рисунок 9):

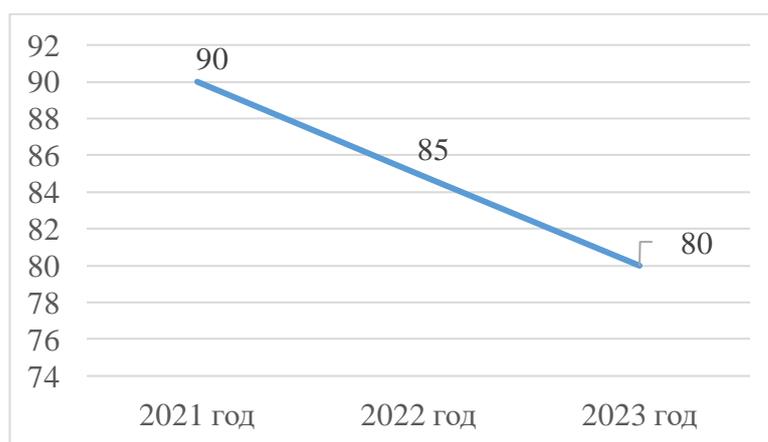


Рисунок 9 – Динамика оборотных активов предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Численность ППП, чел. После роста в 2022 году наблюдается значительное сокращение – на 22,4%. Вероятно, компания оптимизировала штат или столкнулась с текучестью кадров (рисунок 10):

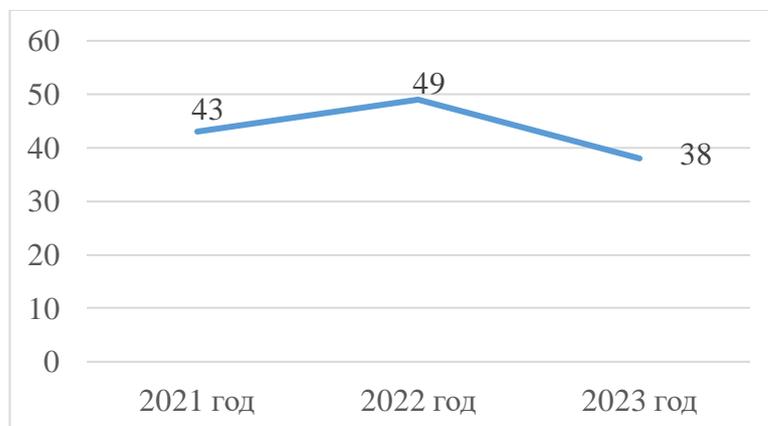


Рисунок 10 – Динамика численности ППП предприятия за 2021 - 2023 г.г., чел.

Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб. Незначительные колебания: рост в 2022 году и спад в 2023. Это коррелирует с изменениями численности персонала и может говорить о перераспределении зарплатного фонда (рисунок 11):

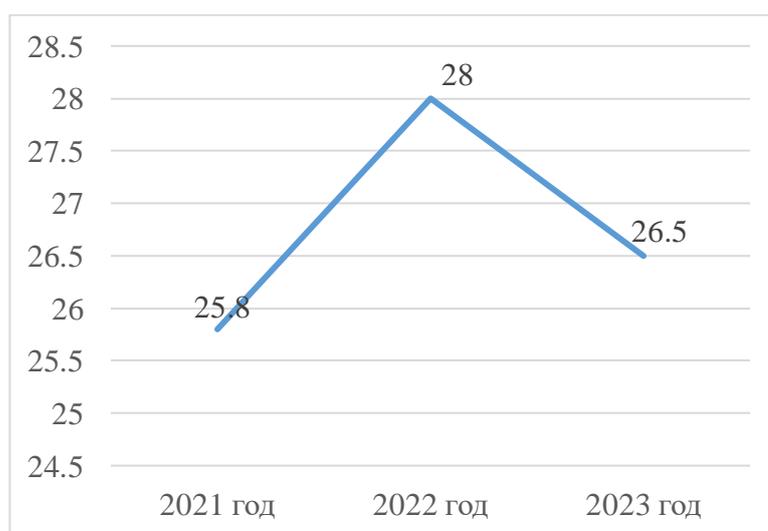


Рисунок 11 – Динамика фонда оплаты труда ППП предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Производительность труда демонстрирует сначала резкое падение (–20%), затем восстановление (+11%). Возможно, в 2022 году увеличили численность сотрудников без эквивалентного роста выручки (рисунок 12):

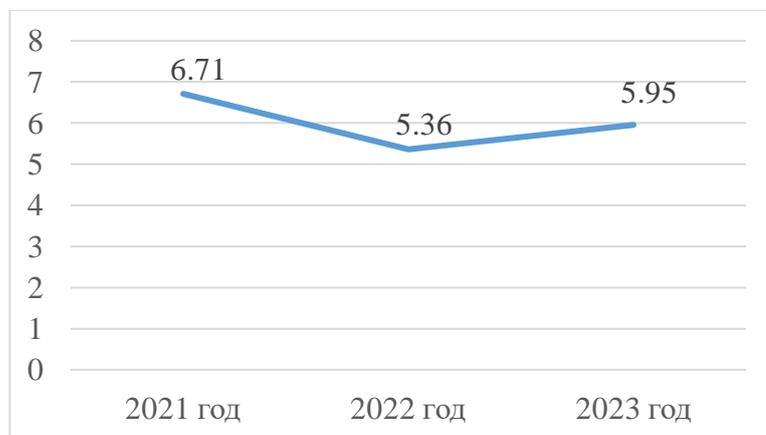


Рисунок 12 – Динамика производительности труда предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Среднегодовая зарплата выросла с 0,60 до 0,70 тыс. руб. (+22,81%), что может говорить о повышении уровня оплаты труда для оставшихся работников после оптимизации численности (рисунок 13):

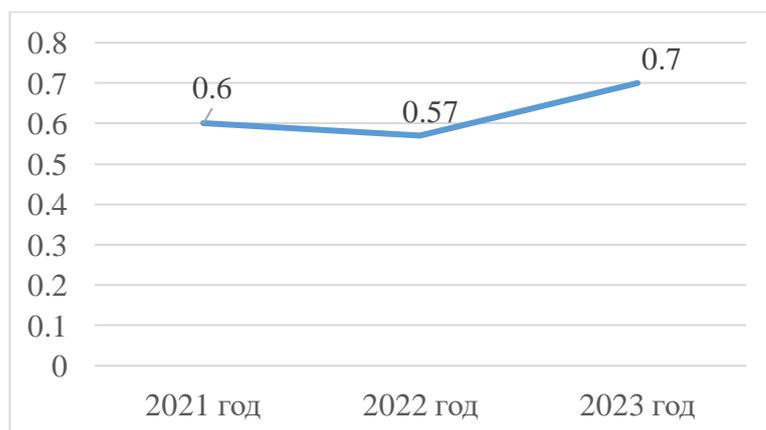


Рисунок 13 – Динамика среднегодовой зарплаты предприятия за 2021 - 2023 г.г., тыс.руб.

Анализ показал, что ООО «СЛ Капитал» находится в состоянии снижения ключевых показателей эффективности: наблюдается падение

выручки, снижение рентабельности и ухудшение общей динамики использования ресурсов. Несмотря на сложное финансовое положение, необходимо признать, что персонал остаётся основным и наиболее значимым ресурсом компании. В текущих условиях особенно важно направить усилия не на сокращение затрат в сфере управления персоналом, а на его рационализацию и развитие. Правила внутреннего трудового распорядка представлены в Приложении А. Отсутствие эффективной системы оценки труда, компетентности и потенциала сотрудников приводит к нецелевому использованию кадрового потенциала, снижению мотивации и, как следствие, — результативности. Внедрение современных методов оценки персонала, включая регулярную диагностику профессиональных и поведенческих компетенций, анализ эффективности труда и систематическую обратную связь, позволит более рационально распределять задачи, выявлять зоны для роста и повышения производительности. Даже при ограниченных ресурсах инвестиции в развитие персонала являются стратегически обоснованными, так как именно человеческий капитал способен стать драйвером стабилизации и дальнейшего роста организации.

## **2.2 Оценка текущего состояния системы оценки персонала и выявление проблемных зон**

Анализ текущей системы оценки персонала в ООО «СЛ Капитал» показал наличие значительных проблем, препятствующих эффективному управлению человеческими ресурсами. В компании отсутствует формализованная методология оценки, что делает процессы оценки персонала разрозненными, недостаточно прозрачными и зависящими от субъективного восприятия непосредственных руководителей. Это, в свою очередь, затрудняет выстраивание системы мотивации, карьерного развития, управления эффективностью труда и общей организационной культуры.

На текущем этапе в ООО «СЛ Капитал» не ведётся полноценный учёт и анализ трудовых показателей сотрудников. В частности, отсутствует системная информация о таких ключевых параметрах.

Возрастные группы сотрудников — не анализируется, как возраст влияет на производительность труда, устойчивость к стрессам, готовность к обучению и инновациям. Отсутствие такого анализа затрудняет формирование сбалансированной кадровой политики, адаптацию условий труда и индивидуальных карьерных траекторий.

Категория и уровень занимаемой должности — в компании не разграничены подходы к оценке линейного персонала, специалистов, административного и управленческого звена. Оценка зачастую применяется единым образом, без учёта специфики задач, функциональных обязанностей и зоны ответственности.

Стаж работы — отсутствует градация по опыту работы, как внутри компании, так и в профессии в целом. Это мешает анализу динамики профессионального развития сотрудников, определения групп риска по выгоранию или демотивации.

Образование и повышение квалификации — не проводится корреляционный анализ между уровнем образования, участием в обучающих мероприятиях и результативностью труда. В результате затруднена оценка эффективности вложений в обучение персонала.

Дисциплинарные показатели и трудовая дисциплина — системно не отслеживаются факты опозданий, нарушений трудового распорядка, конфликтных ситуаций. Эти данные могли бы использоваться как элементы оценки поведения и вовлечённости, но на практике они остаются неструктурированными.

Индивидуальные KPI и количественные метрики продуктивности — в большинстве подразделений отсутствуют чётко определённые ключевые показатели эффективности. Даже в тех отделах, где такие KPI существуют,

они не всегда привязаны к общекорпоративным целям и не являются элементом единой системы оценки.

Всё это указывает на отсутствие комплексного подхода к оценке персонала. Сотрудники не классифицируются по формализованным критериям, что делает невозможным глубокий количественный и качественный анализ структуры трудового коллектива. Не ведётся сравнение показателей между группами, что затрудняет выявление тенденций — например, как производительность варьируется в зависимости от возраста, стажа или образования.

Кроме того, процесс оценки персонала в ООО «СЛ Капитал» в значительной степени опирается на субъективное мнение непосредственных руководителей, не подкреплённое унифицированными шкалами, количественными показателями или системой бенчмаркинга. Это порождает риски предвзятости, ошибок восприятия и игнорирования объективных заслуг сотрудников. В условиях отсутствия чётких стандартов одни и те же результаты труда могут оцениваться по-разному разными руководителями, что снижает доверие персонала к процессу оценки и к справедливости системы управления в целом.

Низкий уровень формализации оценки труда сказывается на всех ключевых аспектах управления персоналом. Так, затруднено:

- планирование карьерных маршрутов сотрудников,
- выявление высокопотенциальных работников,
- формирование кадрового резерва,
- планирование и анализ затрат на обучение,
- выявление рисков текучести персонала.

Анализ показывает, что в компании отсутствует система регулярного мониторинга персонала на предмет профессионального роста, удовлетворённости работой, адаптации новых сотрудников, эффективности командного взаимодействия и устойчивости к стрессовым нагрузкам. Всё это

требует создания аналитического инструментария на основе достоверных, регулярно обновляемых и стандартизированных данных.

Ещё одним слабым местом является отсутствие дифференцированного подхода к оценке в зависимости от функциональных и профессиональных особенностей работников. Так, сотрудники отделов продаж, IT, бухгалтерии и административной поддержки оцениваются по формально одинаковым критериям, несмотря на принципиально различный характер их деятельности, целей и типов результативности. Это снижает точность оценки, делает её несправедливой и демотивирует персонал.

В настоящее время система оценки в компании не подкреплена регулярной и структурированной обратной связью. Сотрудники зачастую не получают чёткой информации о своих сильных и слабых сторонах, не имеют доступа к данным о своём прогрессе в течение года, а обратная связь ограничивается итогами крупных проектов или годовой аттестацией. Это создаёт барьеры для саморазвития, снижает чувство вовлечённости и профессионального удовлетворения.

Особое внимание в рамках анализа персонала необходимо уделить системной и регулярной оценке трудовых ресурсов как стратегического актива организации. Под трудовыми ресурсами следует понимать не только численность работников, но и совокупность их профессиональных, образовательных, возрастных, квалификационных и личностно-психологических характеристик, определяющих производственный потенциал предприятия. В современных условиях эффективное управление трудовыми ресурсами невозможно без их комплексной оценки, охватывающей как количественные, так и качественные аспекты. Это предполагает анализ текущей структуры персонала (по полу, возрасту, образованию, стажу, категории), уровня занятости, дисциплинарной устойчивости, соответствия сотрудников занимаемым должностям и выявление несоответствий между фактическими и требуемыми компетенциями.

На основании анализа текущей ситуации в ООО «СЛ Капитал» можно сделать вывод, что на данный момент оценка трудовых ресурсов в компании отсутствует как отдельное направление, и подход к управлению ими носит преимущественно интуитивный характер. В компании не ведётся систематизированный кадровый аудит, не производится сегментация персонала по профессиональным признакам и не осуществляется мониторинг соответствия штатной структуры требованиям бизнеса. Отсутствует использование аналитических инструментов, таких как матрицы компетенций, кадровые балансы, прогнозирование текучести и индексы вовлечённости. Это приводит к тому, что руководство не располагает объективными данными о реальном кадровом потенциале предприятия и, следовательно, не может адекватно управлять его развитием.

Состояние трудовых ресурсов в ООО «СЛ Капитал» можно оценить, как среднее с тенденцией к снижению эффективности использования, в первую очередь, из-за отсутствия системы выявления и поддержки высокоэффективных работников, а также из-за недостатка программ адаптации, повышения квалификации и ротации кадров. Значительная часть сотрудников имеет стаж работы в компании менее трёх лет, что может свидетельствовать как о притоке новых специалистов, так и о повышенной текучести кадров. При этом нет данных о реальных причинах увольнений и не анализируется фактор неудовлетворённости персонала условиями труда или системой оценки.

Также наблюдается диспропорция в возрастной структуре, при которой в ряде подразделений доминируют либо молодые сотрудники с низким уровнем опыта, либо, напротив, работники опытные более 5 лет работы в компании. Отсутствие баланса между возрастными категориями и отсутствие механизмов наставничества или трансляции знаний между поколениями создаёт риски потери корпоративной памяти и замедляет профессиональное развитие новых сотрудников.

Уровень образования сотрудников в компании также не подвергается аналитике. Неизвестно, насколько структура квалификаций соответствует целям предприятия, каким подразделениям не хватает узких специалистов, и каково соотношение между теоретической подготовкой и практическими компетенциями. Повышение квалификации и обучение происходят эпизодически, не на основе выявленных дефицитов, а зачастую по формальному принципу, что снижает их эффективность и не ведёт к росту продуктивности.

Отсутствие оценки трудовых ресурсов как аналитической функции затрудняет не только текущее кадровое управление, но и стратегическое планирование. Без данных о качестве и потенциале рабочей силы невозможно эффективно разрабатывать кадровую стратегию, прогнозировать дефицит компетенций, внедрять цифровые решения, создавать программы преемственности и удержания талантов. В условиях растущей конкуренции и ускоряющейся трансформации рынка труда компания рискует столкнуться с кадровым дефицитом, снижением производительности и утратой конкурентных преимуществ.

Кроме того, в ООО «СЛ Капитал» практически отсутствует автоматизация процессов оценки. Информация о результатах работы сотрудников собирается вручную, без использования цифровых платформ, что делает процессы громоздкими, неточными и уязвимыми к ошибкам. Это особенно проблематично при необходимости анализа больших массивов данных, построения индивидуальных траекторий развития или формирования отчётности для руководства.

Нельзя не отметить и отсутствие связи между результатами оценки и другими HR-инструментами. Например, оценка не влияет на размер премии, участие в программах обучения или продвижение по службе. Это делает её формальной процедурой, не имеющей практической ценности для сотрудников. Многие из них не воспринимают оценку как важный процесс, влияющий на их карьеру, и не стремятся к улучшению результатов.

Таким образом, оценка персонала в ООО «СЛ Капитал» на текущем этапе не отвечает современным требованиям и не выполняет свою основную функцию — обеспечение объективной информации для принятия кадровых решений. Для устранения этих недостатков необходима разработка и внедрение комплексной формализованной системы оценки, основанной на:

- анализе трудовых показателей по категориям, возрасту, образованию и стажу;
- применении универсальных и специфических КРІ для разных должностей;
- использовании цифровых инструментов для сбора, хранения и обработки данных;
- привязке результатов оценки к карьерным, мотивационным и образовательным траекториям.

Без системной оценки человеческих ресурсов компания не сможет эффективно развивать персонал, снижать риски текучести, формировать резервы управленцев и адаптироваться к изменениям в бизнес-среде. Поэтому пересмотр подхода к оценке персонала и формализация трудовых показателей являются приоритетной задачей в стратегическом управлении ООО «СЛ Капитал».

### **3 Разработка и внедрение системы оценки персонала**

#### **3.1 Предложения по совершенствованию системы оценки персонала в ООО «СЛ Капитал»**

Разработка эффективной системы оценки персонала является важнейшей частью стратегического управления человеческими ресурсами. В компании ООО «СЛ Капитал» текущая система оценки имеет несколько проблем, которые необходимо устранить для улучшения производительности и мотивации сотрудников. Прежде всего, система не является формализованной, отсутствуют четкие и стандартизированные критерии оценки, что приводит к субъективности и снижению доверия со стороны сотрудников. Для решения этих проблем и повышения эффективности работы персонала необходимо внедрить несколько ключевых мероприятий.

Важно создать формализованную систему оценки персонала, которая будет включать в себя конкретные и измеримые критерии для всех категорий сотрудников компании. Основные задачи этой системы — устранить субъективизм в оценке, повысить прозрачность и достоверность результатов, а также создать ясные ориентиры для работников. В рамках данной системы нужно определить четкие показатели, которые будут использоваться для оценки эффективности сотрудников, включая как количественные, так и качественные параметры.

Эффективное управление персоналом в современной организации невозможно без системного подхода к оценке результатов и потенциала каждого сотрудника. В условиях высокой конкуренции, быстрого технологического развития и изменений во внутренней и внешней среде бизнеса возрастает значение формализованной, структурированной и гибкой системы оценки персонала. Такая система позволяет не просто фиксировать достигнутые результаты, но и направлять развитие сотрудников, формировать карьерные траектории, усиливать мотивацию и повышать общую эффективность компании.

Ключевым элементом оценки является внедрение индивидуальных ключевых показателей эффективности — KPI, которые позволяют объективно измерять результаты труда. Однако KPI — это не просто цифры, это способ выстроить взаимосвязь между стратегическими целями компании и ежедневной работой каждого сотрудника. Правильно разработанные KPI отражают как результативность выполнения задач, так и качество работы. Они должны быть адаптированы под каждую роль, конкретную должность и функциональные обязанности. Только в этом случае можно говорить о том, что система оценки является справедливой, релевантной и действительно работающей.

Важно, чтобы KPI не оставались формальными или слишком обобщёнными. Например, показатель «улучшить качество работы» недостаточно конкретен, чтобы на его основе делать выводы. Вместо этого следует использовать чёткие, измеримые формулировки, такие как «снизить количество багов в коде на 30% за квартал» или «повысить среднюю оценку клиентов по результатам опросов до 4,5 из 5». Такой подход не только делает KPI объективными, но и задаёт понятные ориентиры для самих сотрудников, создаёт условия для саморегуляции и управления собственным прогрессом.

Разработка KPI требует глубокого понимания специфики работы каждого сотрудника. Так, для менеджера важным может быть достижение командных целей, уровень вовлечённости команды, развитие подчинённых и соблюдение сроков. Разработчик будет оцениваться по скорости и качеству выполнения задач, соблюдению архитектурных стандартов, участию в оптимизации процессов. Для специалиста по продажам на первый план выходят показатели выручки, коэффициенты конверсии, активность в привлечении новых клиентов и удержании существующих. В каждом случае KPI становятся инструментом стратегического управления, способным гибко реагировать на изменения в приоритетах компании.

В системе оценки эффективности персонала рекрутинговой компании ключевым элементом выступают KPI (Key Performance Indicators) —

ключевые показатели эффективности, которые представляют собой количественные и качественные метрики, применяемые для анализа результатов труда сотрудников и их вклада в достижение целей организации. Понимание видов и классификаций КРІ позволяет выстраивать более точные, релевантные и мотивационно значимые модели оценки для различных категорий сотрудников, учитывая, как специфику их деятельности, так и общие задачи бизнеса.

С точки зрения характера измерения КРІ можно условно разделить на количественные и качественные. Количественные показатели отражают измеримые аспекты деятельности, такие как объём, скорость, частотность и соблюдение сроков. Они обладают высокой степенью объективности, поддаются стандартизации и сравнительному анализу, что особенно ценно в условиях необходимости обработки больших массивов данных. В рекрутинговой деятельности такие показатели позволяют фиксировать уровень текущей продуктивности, эффективность отдельных этапов подбора, загрузку сотрудников и общую операционную активность.

Качественные КРІ, в отличие от количественных, акцентируют внимание на субъективных, но не менее значимых аспектах профессиональной деятельности. В контексте рекрутмента это может включать оценку уровня клиентского сервиса, профессионального взаимодействия с кандидатами, соблюдение стандартов корпоративной культуры или проявление ключевых поведенческих компетенций. Эти показатели, как правило, требуют более сложных инструментов оценки, таких как анкеты, экспертные заключения или методы многослойной обратной связи. Качественные КРІ обеспечивают целостное понимание не только того, что именно делает сотрудник, но и как он это делает, что особенно важно для работы, связанной с межличностными коммуникациями и репутационной составляющей.

По временному горизонту различают краткосрочные и долгосрочные КРІ. Краткосрочные метрики ориентированы на оперативное управление

текущими задачами и дают возможность гибко реагировать на изменения в работе команды или запросах клиентов. Они позволяют отслеживать кратковременную динамику и служат инструментом для текущей координации персонала. В свою очередь, долгосрочные КРІ соотносятся со стратегическими целями компании и обеспечивают устойчивость управления развитием сотрудников. В условиях рекрутинговой компании они могут быть связаны с достижением показателей, отражающих эффективность взаимодействия с клиентами в перспективе, рост профессиональной экспертизы персонала или уровень стабильности процессов подбора.

С точки зрения уровня применения КРІ могут быть индивидуальными, командными и корпоративными. Индивидуальные показатели разрабатываются для конкретного сотрудника с учётом его функциональной роли, уровня ответственности и профессионального профиля. Это позволяет персонализировать систему оценки и выстраивать индивидуальные траектории развития. Командные КРІ отражают совместный результат деятельности группы и способствуют формированию культуры взаимной ответственности и кооперации. В условиях проектной или функциональной специализации внутри рекрутингового агентства это особенно актуально, поскольку эффективность отдельных этапов подбора зависит от слаженного взаимодействия специалистов. Корпоративные КРІ, в свою очередь, обеспечивают стратегическую связность всех уровней оценки с целями всей организации и являются основой для принятия управленческих решений на уровне высшего руководства.

Функциональная направленность КРІ является ещё одним важным критерием классификации. В данном случае показатели могут быть связаны с конкретными функциями и бизнес-процессами: подбор персонала, развитие клиентской базы, маркетинг, управление персоналом, административное обеспечение и другие направления. Такая классификация позволяет разрабатывать специализированные КРІ, наиболее точно отражающие специфику работы в разных функциональных блоках рекрутинговой

компании. Это повышает точность измерения и способствует построению системы оценки, максимально приближенной к реальному содержанию труда сотрудников.

Кроме того, в современных условиях важно учитывать КРІ, отражающие поведенческие и ценностные ориентиры. Такие показатели позволяют оценить, насколько действия сотрудников соответствуют корпоративным принципам, в какой мере они проявляют инициативу, ответственность, клиентоориентированность и профессиональную этику. В рекрутинговом бизнесе, где качество взаимодействия с кандидатами и клиентами во многом определяет имидж компании, эти аспекты особенно значимы. Введение поведенческих КРІ позволяет формализовать то, что ранее оценивалось интуитивно или ситуативно, и использовать это как инструмент развития корпоративной культуры.

Таким образом, система КРІ в рекрутинговой компании должна быть многоуровневой и многокомпонентной, включать в себя как количественные, так и качественные показатели, учитывать временной горизонт задач, уровень применения и функциональную специфику. В совокупности это обеспечивает возможность построения прозрачной, объективной и мотивирующей системы оценки труда, направленной как на поддержание текущей эффективности, так и на стратегическое развитие сотрудников в соответствии с приоритетами компании. Грамотно выстроенная система КРІ становится не просто инструментом контроля, но и действенным механизмом повышения вовлеченности персонала, улучшения качества предоставляемых услуг и укрепления конкурентных преимуществ организации на рынке рекрутмента.

Однако ограничиваться исключительно количественными показателями было бы ошибкой. Работу сотрудников невозможно полноценно оценить без анализа качественных аспектов их деятельности, таких как лидерские качества, способность к командной работе, коммуникативные навыки, обучаемость, стрессоустойчивость и другие поведенческие характеристики. Эти качества не менее важны, поскольку напрямую влияют на то, как

сотрудник взаимодействует с коллегами, как он решает сложные задачи, справляется с неопределённостью, воспринимает критику и изменяющиеся условия. Именно личностные компетенции в долгосрочной перспективе определяют, насколько человек будет успешен в команде, способен развиваться и расти вместе с компанией.

Для оценки таких характеристик необходимы многомерные и сбалансированные инструменты. Наиболее распространённым подходом является 360-градусная оценка, которая позволяет получить обратную связь не только от непосредственного руководителя, но и от коллег, подчинённых, а в отдельных случаях — даже от клиентов. Это делает картину более полной, позволяет выявить слепые зоны и избежать искажения, связанного с ограниченной точкой зрения. Каждый участник оценивает сотрудника по определённым критериям: умение работать в команде, уровень ответственности, качество коммуникации, проявление инициативы, способность решать конфликты и другие. Результаты такой оценки сравниваются с самооценкой сотрудника, что способствует развитию рефлексии и формированию осознанной позиции по отношению к собственному развитию.

360-градусная оценка представляет собой комплексный метод оценки персонала, при котором сотрудник получает обратную связь от нескольких источников — непосредственного руководителя, коллег, подчинённых (если есть), а также может включать самооценку. Данный подход позволяет сформировать более полное и объективное представление о профессиональных и поведенческих компетенциях сотрудника, что особенно актуально в условиях рекрутинговой деятельности, где важную роль играют коммуникативные навыки, командное взаимодействие и клиентская ориентация.

360-градусная оценка в рекрутинговой компании может быть интегрирована в систему регулярной оценки персонала и использоваться как основа для обучения, наставничества и внутреннего карьерного планирования.

Таблица 2. Цели, структура и преимущества применения оценки 360° в рекрутинговой компании

Критерий	Описание
Цели применения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Получение разносторонней обратной связи о взаимодействии сотрудника с клиентами, кандидатами и коллегами.</li> <li>- Выявление сильных сторон и зон роста в «soft skills»: коммуникация, стрессоустойчивость, инициативность, гибкость.</li> <li>- Повышение уровня саморефлексии и вовлечённости.</li> <li>- Формирование базы для ИПР (индивидуальных планов развития) и карьерного планирования.</li> </ul>
Структура системы оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение компетенций: акцент на поведенческих и межличностных характеристиках, критичных для подбора персонала.</li> <li>- Выбор оценщиков: руководитель, 2–3 коллеги, подчинённые (при наличии), сам сотрудник.</li> <li>- Анкета: шкальные и открытые вопросы, адаптированные под специфику рабочих ситуаций.</li> <li>- Проведение опроса: анонимность и конфиденциальность обязательны.</li> <li>- Анализ результатов: построение профиля, сравнение самооценки и внешних оценок.</li> <li>- Обратная связь: индивидуальная встреча, обсуждение выводов, составление плана развития.</li> </ul>
Преимущества метода	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Объективность за счёт многоканальной обратной связи.</li> <li>- Улучшение внутрикомандной коммуникации.</li> <li>- Фокус на развитии и соответствии корпоративным стандартам.</li> </ul>

Для визуализации результатов может использоваться так называемая система «светофор», которая помогает быстро идентифицировать сильные стороны и зоны развития. Компетенции, по которым у сотрудника высокий уровень, обозначаются зелёным цветом. Те, где виден потенциал, но не хватает стабильной практики, отмечаются жёлтым. Красный указывает на проблемные зоны, а чёрный — на практически отсутствующий навык. Это позволяет выстроить индивидуальные программы обучения и развития с максимальной точностью и прицельностью.

Система оценки компетенций «Светофор» представляет собой простой, но эффективный инструмент визуальной диагностики уровня развития профессиональных и поведенческих навыков сотрудников. В контексте рекрутинговой компании эта методика особенно актуальна, поскольку позволяет быстро определить степень сформированности ключевых

компетенций, необходимых для успешного взаимодействия с кандидатами, заказчиками и внутри команды. Метод основан на использовании цветовой шкалы, где каждой компетенции присваивается определённый цвет, отражающий текущий уровень её развития.

Цель применения системы «Светофор» заключается в том, чтобы упростить процесс оценки, сделать его более прозрачным и наглядным как для самих сотрудников, так и для руководителей. В основе метода лежит принцип визуальной категоризации: зелёный цвет означает высокий уровень развития компетенции, её стабильное проявление в рабочей деятельности; жёлтый сигнализирует о среднем уровне сформированности и наличии потенциала, но с необходимостью доработки; красный указывает на недостаточный уровень или выраженные затруднения в применении навыка; в некоторых случаях может также использоваться чёрный цвет — он обозначает полное отсутствие проявлений или игнорирование определённой компетенции в профессиональной деятельности.

Процесс оценки обычно включает в себя участие нескольких сторон — непосредственного руководителя, HR-специалиста и, при необходимости, самого сотрудника. Они анализируют поведение сотрудника на основе наблюдений, обратной связи и деловых результатов, после чего каждая ключевая компетенция получает цветовой маркер. Такой формат позволяет быстро получить целостное представление о профиле сотрудника, выявить сильные стороны и зоны развития без необходимости в длительном анализе количественных данных.

Применение метода «Светофор» даёт рекрутинговой компании целый ряд преимуществ. Во-первых, он повышает прозрачность процесса оценки и делает его понятным даже для сотрудников без HR-экспертизы. Во-вторых, визуальная простота способствует вовлечённости работников в процесс саморазвития и рефлексии. В-третьих, использование цветовой шкалы помогает руководителям оперативно выявлять зоны риска в команде,

принимать управленческие решения и планировать обучение, не прибегая к сложным аналитическим инструментам.

Особенно эффективно данную систему использовать в сочетании с другими инструментами оценки, такими как 360-градусная обратная связь. При этом «Светофор» позволяет не только зафиксировать текущую ситуацию, но и отслеживать прогресс в развитии компетенций во времени. На основе цветового профиля могут быть сформированы индивидуальные планы развития, направленные на усиление конкретных навыков и устранение пробелов. Таким образом, система «Светофор» становится доступным и функциональным механизмом, интегрированным в общую стратегию развития персонала, и способствует формированию устойчивой профессиональной среды внутри рекрутинговой компании.

Чтобы подобные инструменты приносили пользу, необходимо интегрировать их в общую систему регулярной оценки и развития. Здесь важную роль играет процесс плановой аттестации, который должен проводиться не от случая к случаю, а по заранее утверждённому графику. Обычно это происходит раз в год или раз в полгода, но для новых сотрудников или в быстро меняющихся условиях может быть применён более частый формат. Аттестация становится логическим продолжением регулярной обратной связи и позволяет не только подводить итоги, но и планировать будущее. Она включает в себя несколько этапов: определение целей и критериев, сбор данных (в том числе самооценки и 360-градусной оценки), обсуждение результатов и формирование индивидуального плана развития.

Процедура аттестации должна быть прозрачной и восприниматься сотрудником как поддержка, а не как формальная проверка. Это требует высокой компетентности от руководителя, умения выстраивать диалог, давать конструктивную обратную связь, фокусироваться на будущем, а не на ошибках прошлого. Обратная связь должна быть не разовой, а постоянной частью корпоративной культуры. Только в этом случае она действительно способствует росту, помогает сотруднику чувствовать уверенность,

понимание своих сильных и слабых сторон, ощущать сопричастность к целям компании.

Для усиления эффективности оценки всё чаще используются цифровые решения. Автоматизация процессов оценки позволяет собирать и анализировать данные быстрее, точнее и с меньшими затратами. Специализированные HR-системы позволяют создавать и заполнять анкеты, анализировать результаты 360-градусной оценки, формировать отчёты, отслеживать выполнение KPI в динамике. Это освобождает HR и руководителей от рутинной работы и даёт возможность сосредоточиться на аналитике и стратегических решениях. Кроме того, автоматизация помогает интегрировать оценку в процессы карьерного роста и мотивации: результаты становятся основой для планов развития, обучения, назначения бонусов и продвижения.

Таким образом, формализованная система оценки — это не просто набор инструментов. Это философия управления, где каждый сотрудник понимает, зачем он выполняет те или иные задачи, как его вклад влияет на общее дело, и каким образом он может развиваться. Это комплексный подход, включающий KPI, оценку компетенций, регулярную обратную связь, плановую аттестацию, цифровые инструменты и связи с обучением и мотивацией. Только такая системная модель позволяет создавать гибкую, адаптивную, мотивирующую среду, в которой сотрудники стремятся к росту, а компания — к стабильному развитию и достижению стратегических целей.

### **3.2 Этапы внедрения и оценка эффективности предложенных мероприятий**

Внедрение новой системы оценки персонала требует внимательного подхода, поскольку это важный процесс, который окажет влияние на весь кадровый состав компании. Для успешной интеграции системы в корпоративную структуру и обеспечения её эффективности, процесс должен быть продуман и организован поэтапно. Каждый этап внедрения должен быть

ориентирован на устранение возможных проблем и адаптацию сотрудников к нововведениям.

Подготовительный этап. Задача: Провести диагностику текущего состояния системы оценки и подготовить сотрудников к предстоящим изменениям.

Действия:

- провести встречи с руководителями и HR-специалистами для выявления существующих проблем в текущей системе оценки;
- оценить, какие аспекты оценки персонала работают хорошо, а какие нуждаются в доработке;
- провести опросы среди сотрудников и фокус-группы, чтобы понять их отношение к текущей системе и ожидания от новой;
- информировать сотрудников о предстоящих изменениях, рассказать о преимуществах новой системы.

Таблица 3 - Основные задачи на подготовительном этапе

Действие	Ответственные лица	Сроки выполнения
Проведение встреч с руководителями и HR-специалистами	HR-менеджер, Руководители подразделений	2 недели
Проведение опросов и фокус-групп с сотрудниками	HR-менеджер, внутренний коммуникационный отдел	1 неделя
Анализ текущей системы оценки	HR-специалист, отдел аналитики	1 неделя
Информирование сотрудников о новой системе	HR-менеджер, руководители	1 неделя

Разработка и тестирование критериев и методик оценки. Задача: Разработать и протестировать критерии и методики, которые будут использованы для оценки эффективности сотрудников.

Действия:

- определить ключевые показатели эффективности (KPI) для каждого уровня сотрудников и должностей;
- разработать критерии для оценки компетенций, таких как лидерство, коммуникация, способность работать в команде и другие;
- протестировать новые методики на небольшой группе сотрудников для выявления возможных проблем и улучшений.

Таблица 4 - Основные шаги разработки критериев и методик оценки

Действие	Ответственные лица	Сроки выполнения
Определение KPI и критериев для оценки	HR-менеджер, Руководители	2 недели
Разработка методик оценки по компетенциям	HR-специалист, тренеры	3 недели
Тестирование методик на малой группе сотрудников	HR-менеджер, Тренеры, Группа тестирования	2 недели
Анализ и корректировка критериев	HR-менеджер, Руководители	1 неделя

Внедрение цифровых инструментов для автоматизации оценки. Задача: Выбрать и внедрить платформу для автоматизации оценки сотрудников, которая интегрируется с другими HR-системами компании.

Действия:

- выбор подходящей платформы для автоматизированного сбора данных и анализа;
- обучение HR-отдела и руководителей работе с новой системой;
- интеграция цифровых инструментов с другими HR-решениями компании (например, системы кадрового учета, обучения и т. д.).

Таблица 5 - Этапы внедрения цифровых инструментов

Действие	Ответственные лица	Сроки выполнения
Выбор и тестирование платформы для автоматизации	HR-менеджер, ИТ-отдел	3 недели
Обучение сотрудников работе с системой	HR-менеджер, тренеры	2 недели
Интеграция с другими системами компании	ИТ-отдел, HR-менеджер	3 недели

Таким образом, предложенная система оценки персонала требует комплексного подхода и тщательной проработки каждого этапа, начиная от диагностики текущего состояния и разработки критериев оценки, до внедрения цифровых инструментов для автоматизации процессов и регулярного мониторинга. Внедрение этих мероприятий в ООО «СЛ Капитал» поможет не только создать эффективную и гибкую систему оценки, но и окажет долгосрочное влияние на всю корпоративную культуру компании.

Прежде всего, новая система оценки позволит выявить сильные и слабые стороны сотрудников, а также предоставит им возможность для саморазвития и карьерного роста. Благодаря регулярной и структурированной обратной связи, сотрудники смогут четко понимать, какие аспекты их работы требуют улучшения, а какие они выполняют особенно хорошо. Это повысит их уверенность в своих силах и станет дополнительным стимулом для достижения новых высот.

Кроме того, внедрение системы оценки поможет улучшить взаимодействие между руководителями и подчиненными. Регулярные встречи и 360-градусная оценка будут способствовать более открытому и честному обмену мнениями, что, в свою очередь, приведет к повышению уровня доверия внутри компании. Это улучшит атмосферу в коллективе, повысит командный дух и усилит мотивацию сотрудников.

Автоматизация процесса оценки, которая будет реализована через цифровые платформы, позволит значительно снизить трудозатраты на сбор и

анализ данных. Интеграция таких платформ с другими HR-решениями компании улучшит эффективность работы HR-отдела, обеспечит точность и своевременность получаемых данных. Внедрение таких технологий приведет к существенному сокращению ошибок, ускорению процесса оценки и повышению прозрачности всей системы.

К тому же, система оценки будет способствовать точному измерению показателей производительности, таких как выполнение задач в срок, достижение ключевых результатов и соответствие корпоративным ценностям. Понимание того, как их работа влияет на общий успех компании, будет мотивировать сотрудников на улучшение своей продуктивности, повысив их вовлеченность и ответственность за результаты.

Расчёт социально-экономической эффективности внедрения новой системы оценки персонала в ООО «СЛ Капитал» позволяет объективно оценить обоснованность предлагаемых изменений и ожидаемые результаты от реализации мероприятий. Эффективность системы определяется как через прямой экономический эффект, так и через социальные преимущества, влияющие на долгосрочную устойчивость и внутреннюю стабильность компании.

Общие затраты на реализацию проекта включают несколько основных статей расходов: разработка и тестирование методик оценки — порядка 300000 рублей; приобретение и настройка цифровой платформы для автоматизации процессов — около 400000 рублей; обучение сотрудников и руководителей работе с новой системой — 150000 рублей; внутренние коммуникационные мероприятия и адаптация процессов — около 150000 рублей. Итого общие инвестиционные затраты на внедрение составляют ориентировочно 1000000 рублей.

Ожидаемые экономические выгоды складываются из нескольких ключевых направлений:

- повышение производительности труда. При прогнозируемом росте продуктивности на 10% и среднем годовом фонде оплаты

труда в 50 млн рублей, прирост эффективности может дать дополнительную отдачу в размере 5000000 рублей в год;

- снижение текучести персонала. При численности персонала около 200 человек и снижении уровня текучести с 20% до 15% (то есть на 10 человек ежегодно меньше), при средней стоимости найма и адаптации одного сотрудника в 100000 рублей, экономия составит 1000000 рублей в год;
- снижение административных затрат. За счёт автоматизации процессов и уменьшения объёма ручной работы в HR-подразделении ожидается экономия ресурсов на сумму 300–500 тыс. рублей в год за счёт оптимизации нагрузки и сокращения количества ошибок в обработке данных.

Таким образом, суммарный годовой экономический эффект составляет от 6 300 000 до 6 500 000 рублей (формула 1).

$$\text{ГЭЭ} = (\text{ФОТ} \times \Delta P) + (N \times \Delta T \times \text{Снаем}) + \text{ЭАЗ} - \text{ИЗ} \quad (1)$$

где, ФОТ - фонд оплаты труда (50000000 руб.)

$\Delta P$  - прирост продуктивности (10% или 0.10)

$N$  - численность персонала (200 человек)

$\Delta T$  - снижение текучести (в долях: 0.05, то есть 5%)

Снаем - стоимость найма 1 сотрудника (100 000 руб.)

ЭАЗ - экономия административных затрат (от 300000 до 500000 руб.)

ИЗ - инвестиционные затраты (1000000 руб.)

ГЭЭ - общий экономический эффект

$$\text{ГЭЭ} = (50000000 \times 0.10) + (200 \times 0.05 \times 100000) + \text{ЭАЗ} - 1000000$$

$$\text{ГЭЭ} = 5\,000\,000 + 1\,000\,000 + \text{ЭАЗ} - 1\,000\,000 = 5\,000\,000 + \text{ЭАЗ}$$

При ЭАЗ 300 000 ГЭЭ будет 6300000.

При ЭАЗ 500 000 ГЭЭ будет 6500000.

Это свидетельствует о высокой экономической эффективности уже в первый год эксплуатации новой системы.

Наряду с финансовыми выгодами, внедрение системы оценки создаёт значимые социальные эффекты. Среди них: повышение прозрачности процедур управления персоналом, рост удовлетворённости сотрудников, укрепление доверия между сотрудниками и руководством, снижение уровня стресса и выгорания. Обратная связь становится регулярной и конструктивной, а сотрудники получают возможность для осознанного профессионального роста. В результате формируется сильная корпоративная культура, основанная на принципах развития, справедливости и ответственности.

Таким образом, новая система оценки персонала не только обеспечивает быструю окупаемость за счёт ощутимого экономического эффекта, но и способствует формированию устойчивой организационной среды, направленной на рост эффективности, лояльности и вовлечённости персонала. Внедрение предложенных мероприятий в ООО «СЛ Капитал» можно считать стратегически целесообразным шагом, способствующим как краткосрочному улучшению показателей, так и долгосрочному укреплению позиции компании на рынке.

В конечном счете, создание эффективной системы оценки персонала в ООО «СЛ Капитал» не только поспособствует росту мотивации сотрудников и повышению их продуктивности, но и станет важным элементом стратегического управления компанией. Она будет способствовать формированию корпоративной культуры, ориентированной на постоянное совершенствование, вовлеченность и взаимное уважение. Это в свою очередь приведет к улучшению общих результатов работы компании, повышению её конкурентоспособности на рынке и укреплению позиций среди лидеров отрасли.

## Заключение

В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы был проведен глубокий анализ системы оценки персонала в организации малого бизнеса на примере ООО «СЛ Капитал». Актуальность исследования обусловлена тем, что эффективное управление персоналом, в том числе через оценку его результатов и потенциала, является одним из важнейших факторов устойчивости и развития компании в условиях быстро меняющейся деловой среды и ограниченности ресурсов, характерных для малых предприятий. В процессе работы выявлены основные проблемы, с которыми сталкивается компания в своей кадровой политике, и предложены практические рекомендации по их устранению.

Изучение теоретических основ оценки персонала и анализа существующих методов показало, что на сегодняшний день в ООО «СЛ Капитал» система оценки не является полностью формализованной, что ведет к недостаточной объективности и прозрачности процессов. В частности, отсутствуют четко установленные и стандартизированные критерии оценки, что приводит к зависимости от субъективных решений руководителей, а также снижает мотивацию сотрудников, поскольку они не всегда могут понять, по каким именно критериям их работа будет оцениваться. Нерегулярная и неструктурированная обратная связь дополнительно усугубляет эти проблемы, снижая доверие между руководством и сотрудниками и препятствуя своевременному выявлению проблемных зон и их устранению.

Проведенный анализ показал, что компания использует несколько методов оценки персонала, однако они не являются систематизированными и не отвечают всем современным требованиям, предъявляемым к эффективному управлению персоналом. Это ограничивает возможности для дальнейшего развития кадров и роста их производительности. В связи с этим были предложены мероприятия, направленные на усовершенствование системы оценки в ООО «СЛ Капитал».

Во-первых, внедрение формализованной системы оценки персонала является необходимым шагом для повышения объективности и справедливости процесса. Для этого важно разработать четкие и измеримые критерии оценки, которые будут применяться ко всем категориям сотрудников. Ключевым элементом такой системы должны стать индивидуальные ключевые показатели эффективности (KPI), которые будут учитывать, как количественные, так и качественные параметры, соответствующие задачам и целям компании. KPI должны быть конкретными и измеримыми, чтобы результативность сотрудников можно было объективно отслеживать и корректировать.

Во-вторых, регулярная и структурированная обратная связь имеет важное значение для повышения эффективности труда и мотивации сотрудников. Внедрение практики регулярных встреч с сотрудниками, на которых будет предоставляться конструктивная обратная связь, позволит сотрудникам своевременно корректировать свою работу, что повысит их продуктивность. Такая обратная связь должна быть не только по итогам крупных проектов, но и на регулярной основе, например, раз в квартал, что позволит поддерживать постоянный контакт между руководителями и сотрудниками и укреплять доверие в коллективе.

В-третьих, автоматизация процессов оценки с использованием современных цифровых инструментов поможет существенно повысить точность и эффективность системы. Внедрение программных решений для сбора данных, их обработки и анализа позволит упростить процессы оценки, сократив трудозатраты HR-отдела, снизить вероятность ошибок и ускорить принятие управленческих решений. Использование таких технологий, как системы для анализа продуктивности сотрудников и платформы для управления карьерным ростом, обеспечит более высокий уровень точности и объективности оценки.

В-четвертых, интеграция системы оценки персонала с другими HR-процессами, такими как обучение, карьерный рост и мотивация, создаст

единый комплекс для развития кадрового потенциала компании. Если результаты оценки будут напрямую влиять на карьерный рост и планирование обучающих мероприятий для сотрудников, то это значительно повысит их вовлеченность и лояльность. Система оценки должна быть тесно связана с планированием карьерных траекторий, что обеспечит сотрудникам четкое представление о возможностях для их профессионального роста в компании.

Внедрение предложенных мероприятий позволит ООО «СЛ Капитал» значительно повысить эффективность управления персоналом. Формализация и систематизация процессов оценки снизят уровень субъективности, повысив доверие сотрудников к руководству. Регулярная обратная связь поможет выявить и скорректировать слабые стороны работников, что будет способствовать их профессиональному росту. Автоматизация процессов оценки ускорит принятие кадровых решений и улучшит качество получаемых данных, а интеграция оценки с другими HR-процессами обеспечит более справедливое распределение ресурсов и карьерных возможностей.

Реализация предложенных мероприятий станет основой для долгосрочного улучшения кадровой политики компании, повысит мотивацию персонала, снизит текучесть кадров и улучшит производительность сотрудников. Комплексный подход к оценке персонала обеспечит устойчивое развитие компании и позволит укрепить ее конкурентоспособность на рынке.

Таким образом, в ходе выполнения работы были сформулированы предложения, направленные на совершенствование системы оценки персонала, что является важным шагом для повышения общей эффективности бизнеса и достижения стратегических целей компании. Внедрение этих мероприятий позволит ООО «СЛ Капитал» не только улучшить кадровую политику, но и обеспечить более высокие результаты работы на долгосрочную перспективу.

## Список используемых источников

1. Аналитический отчет: Кадровый рынок и мотивация сотрудников малого бизнеса. HeadHunter. – М., 2023.
2. Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. Оценка персонала в организации: учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. 171 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2021. 79 с.
4. Белова С.М. Проблемы и ограничения внедрения систем оценки в малом бизнесе // Научные исследования. – 2021. 172 с.
5. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. 249 с.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ.
7. Иванов И.И. Управление персоналом: Теория и практика. – М.: Издательство, 2020. 221 с.
8. Кадровый голод и его влияние на HR-стратегии [Электронный ресурс] // РБК Компании. – 2025. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/vaWV8gprgv/kadrovyyj-golod-i-ego-vliyanie-na-hr-strategii/> (дата обращения: 03.06.2025).
9. Кадровый голод: как распознать и преодолеть дефицит специалистов [Электронный ресурс] // Skyprow. – 2025. – URL: <https://sky.pro/wiki/profession/kadrovyyj-golod-kak-raspoznat-i-preodolet-deficit-specialistov/> (дата обращения: 03.06.2025).
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2022. 78 с.
11. Козлова Н.В. Инновационные HR-методы в малом бизнесе: Технологии оценки персонала // Известия по управлению персоналом. – 2020. – № 7. 97 с.

12. Количество занятых в малом и среднем бизнесе впервые достигло 28 млн человек [Электронный ресурс] // FinExpertiza. – 2022. – URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2022/mal-sred-biz-28-mln/> (дата обращения: 03.06.2025).
13. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993.
14. Методические рекомендации по оценке персонала в малом бизнесе. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – М., 2018.
15. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала: учебник. – М.: Юрайт, 2022. 263 с.
16. Минбахтина Е.Г. Кадровый менеджмент в малом бизнесе. – М.: Проспект, 2020. 276 с.
17. Министерство экономического развития РФ. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://msp.rf>, свободный. – Дата обращения: 09.06.2025.
18. Основные показатели рынка труда в РФ: статистический сборник. – М.: Росстат, 2023.
19. Официальный сайт национальных проектов России. Нацпроект «Кадры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.rf/projects/kadry>, свободный. – Дата обращения: 09.06.2025.
20. Петров В.К., Иванов М.А. Методы оценки персонала в HR: Практические примеры для малого бизнеса. – М.: Издательство «HR Эксперт», 2022. 232 с.
21. Петрова М.К. Использование KPI в малом бизнесе для оценки персонала // Современная экономика и управление. – 2021. № 2. 114 с.
22. Правительство Российской Федерации. Паспорт нацпроекта «Кадры для цифровой экономики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru>, свободный. – Дата обращения: 09.06.2025.

23. Причины и способы преодоления кадрового голода в России [Электронный ресурс] // Huntflow Media. – 2025. – URL: <https://huntflow.media/kadroviy-golod/> (дата обращения: 03.06.2025).

24. Сидорова О.М. Малый бизнес: Проблемы внедрения эффективных методов оценки персонала // Управление и экономика малого бизнеса. – 2022. – № 3. 93 с.

25. Смирнова Н.А. Современные методы оценки персонала в малом бизнесе // Журнал по управлению персоналом. – 2019. № 4. 78 с.

26. Тенденции и вызовы на рынке труда России в условиях дефицита кадров. – М.: Аналитический центр, НИУ ВШЭ. 2024. 273 с.

27. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

28. Указ Президента РФ от 21.07.2018 № 475 «О развитии малого и среднего предпринимательства».

## Приложение А

### Правила

#### ПРАВИЛА

#### ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА

##### Раздел 1. «ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ»

1. В настоящих правилах внутреннего трудового распорядка используются следующие термины и определения:

- **Работодатель** (далее – «Работодатель» либо «Компания») – [Представительство АО «Санофи-авентис груп» (Франция), г. Москва];

- **Работник** (далее – «Работник» либо «Работники») - физическое лицо (лица), вступившее (вступившие) в трудовые отношения с Работодателем;

- **Правила внутреннего трудового распорядка** (далее – «Правила») - локальный нормативный акт Работодателя, регламентирующий в соответствии с Трудовым Кодексом РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения Работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к Работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений между Работником и Работодателем;

- **Департамент по работе с персоналом** – структурное подразделение Работодателя;

- **ТК РФ** – Трудовой Кодекс Российской Федерации.

2. Все вопросы, связанные с применением Правил решаются Работодателем в пределах прав, предоставленных законодательством Российской Федерации и настоящими Правилами.

3. Предложения по изменению и дополнению Правил направляются в Департамент по работе с персоналом.

4. Правила являются служебным внутренним документом.

##### Раздел 2. «РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ. ДИСЦИПЛИНА ТРУДА»

1. В Компании установлена пятидневная рабочая неделя (с понедельника по пятницу включительно) с двумя выходными днями (суббота и воскресенье). Начало рабочего дня – 9.00. Окончание рабочего дня – 18.00. Нормальная продолжительность рабочего времени составляет 40 часов в неделю. Накануне нерабочих праздничных и выходных праздничных дней продолжительность работы уменьшается на один час.

2. В соответствии с законодательством РФ о труде Работники могут по распоряжению Работодателя эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами продолжительности рабочего времени, установленной п. 2.1. Правил (ненормированный рабочий день), независимо от занимаемой им должности, предусмотренной штатным расписанием Представительства АО «Санофи-авентис груп». Работникам с ненормированным рабочим днем предоставляется дополнительный отпуск в размере 3 (трех) календарных дней.

3. Работодатель может устанавливать отдельным подразделениям и Работникам сменный режим работы или персональный график работы (режим гибкого рабочего времени).

4. Сотрудники складского комплекса в связи с производственной необходимостью, вызванной поставками грузов, и режимом движения грузового транспорта в пределах МКАД, могут привлекаться по распоряжению Работодателя к работе в ночное время. Для указанной категории лиц, работой в ночное время признается работа, осуществляемая в период с 24.00 часов до 08.00 часов. Сотрудники, привлекаемые к работе в ночное время, освобождаются от исполнения должностных обязанностей на день,

следующий за работой в ночное время. После выполнения работ в ночное время, сотрудники не вправе отказаться от предоставляемого отгула.

#### Продолжение приложения А

5. Если в течение рабочего дня Работник планирует связанные с исполнением трудовых обязанностей работника встречи вне офиса Работодателя, он обязан заранее сообщить об этом своему непосредственному руководителю.

6. Учет рабочего времени производится посредством табелей, которые ведутся в каждом структурном подразделении. Сотрудникам складского комплекса устанавливается суммированный учет рабочего времени. Учетный период для указанной категории лиц, составляет 1 месяц.

7. В случае неявки на работу по болезни или другим уважительным причинам Работник в день неявки на работу обязан лично (посредством телефонной связи) до 11 часов утра данного дня сообщить об этом своему непосредственному руководителю, ответственному за ведение табеля и\или в Службу персонала, за исключением случаев, когда Работник не может сделать такое сообщение по состоянию здоровья.

8. Нарушением дисциплины труда в Компании (дисциплинарным проступком) считается неисполнение или ненадлежащее исполнение Работником возложенных на него трудовых обязанностей, несоблюдение Правил, требований локальных нормативных актов, в том числе действующих политик и процедур, распоряжений и приказов Работодателя, в том числе:

- использование междугородней, международной телефонной связи и электронной почты, сети «Интернет» в личных целях;
- нарушение действующих в Компании политик и процедур;
- несоблюдение правил охраны труда, техники безопасности, санитарии, пожарной безопасности и др.;
- разглашение информации, отнесенной к конфиденциальной;
- другие нарушения, предусмотренные Трудовым кодексом РФ (далее «ТК РФ») и данными Правилами.

9. За совершение Работником дисциплинарного проступка Работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение.

10. Дисциплинарное взыскание оформляется приказом после получения письменного объяснения Работника либо составления акта об отказе Работника дать такое объяснение. Приказ доводится до сведения Работника под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания.

11. Увольнение в качестве дисциплинарного взыскания может быть применено за:

- неоднократное неисполнение Работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- однократного грубого нарушения Работником трудовых обязанностей:
- прогул (отсутствие на рабочем месте более 4 (четырёх) часов подряд в течение рабочего дня без уважительных причин);
- появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
- разглашения охраняемой законом тайны, ставшей известной Работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
- совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных

вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания;

### Продолжение приложения А

- нарушение Работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;
- совершение виновных действий Работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны Работодателя;
- предоставление Работником Работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;
- другие нарушения, предусмотренные ТК РФ.

### Раздел 3. «ВРЕМЯ ОТДЫХА. ОТПУСКА»

Время отдыха – время, в течение которого Работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению (обеденный перерыв, ежедневный отдых, выходные дни, нерабочие праздничные дни, отпуска).

1. Работникам предоставляются два выходных дня в неделю: суббота и воскресенье, если Работнику не установлен иной режим рабочего времени (см. п.2.2. Правил).

2. Работникам предоставляется ежедневный перерыв для отдыха и питания продолжительностью 1 (один) час. Такой перерыв предоставляется в период с 12:00 до 15:00. Перерыв не включается в рабочее время. Конкретное время начала и окончания перерыва Работник согласовывает со своим непосредственным руководителем.

3. Работникам, осуществляющим работу в ночное время, предоставляется перерыв для отдыха и питания. Продолжительностью 1 (один) час.

4. Нерабочие праздничные дни в Компании устанавливаются в соответствии с ТК РФ.

5. При совпадении выходного и праздничного дней выходной день переносится в порядке, установленном ТК РФ и иными, принимаемыми по данному поводу нормативными актами.

6. Работникам предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск с сохранением места работы (должности) и среднего заработка продолжительностью 28 (двадцать восемь) календарных дней. Замена отпуска денежной компенсацией допускается только в случае увольнения Работника. В трудовом договоре есть условие о ненормированном рабочем дне, что является основанием для предоставления 3-х дополнительных оплачиваемых дней отпуска. Дополнительный отпуск, по желанию сотрудника может быть заменен на денежную компенсацию. Принципы предоставления отпусков Работникам детально описаны в Приложении 2 к Правилам внутреннего трудового распорядка.

7. Отпуск за первый год работы предоставляется Работнику по истечении 6 (шести) месяцев непрерывной работы в Компании. До истечения этого срока отпуск может предоставляться Работникам по согласованию с Работодателем, а также: женщинам – перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него; Работникам моложе 18 лет; в других случаях, предусмотренных ТК РФ.

8. Отпуск за второй и последующие годы работы в Компании предоставляется Работнику в соответствии с утвержденным Работодателем графиком отпусков. Сотрудник обязан написать заявление на предоставление отпуска, подписать его у непосредственного

руководителя не позднее чем за две недели до планируемой даты отпуска и передать его в Службу персонала.

## Продолжение приложения А

9. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам Работнику, по его письменному заявлению, предоставляется отпуск без сохранения заработной платы в соответствии с ТК РФ.

### **Раздел 4. «Отсутствие на работе по причине временной нетрудоспособности»**

1. Отсутствие Работника на рабочем месте по причине временной нетрудоспособности подтверждается больничным листом, который сдается Работником в Департамент по работе с персоналом в трехдневный срок с даты выхода его на работу.

2. Оплата больничного листа производится в соответствии с законодательством РФ только при наличии оригинала больничного листа.

3. С согласия Работника Работодатель имеет право проверки достоверности предоставляемых документов о временной нетрудоспособности.

### **Раздел 5. «ПОРЯДОК ПРИЕМА НА РАБОТУ»**

С целью проверки соответствия вновь принятого Работника занимаемой должности ему может быть установлен срок испытания продолжительностью до 3 (трех) месяцев, а в случаях, предусмотренных ТК РФ, - иной продолжительности.

1. При приеме на работу Работник представляет в Департамент по работе с персоналом компании следующие документы:

- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или Работник поступает на работу на условиях совместительства;
- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- диплом или иной документ о полученном образовании или профессиональной подготовке;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета (для военнообязанных);

3. Департамент по работе с персоналом знакомит Работника с Правилами и другими локальными нормативными актами, действующими в Компании, имеющими отношение к их трудовым функциям.

4. Департамент по работе с персоналом оформляет приказ о приеме на работу на основании заключенного с Работником трудового договора и доводит его до сведения Работника под расписку в течение 3 (трех) дней со дня подписания сторонами трудового договора.

5. С Работником заключается трудовой договор. Трудовой договор составляется в 2 (двух) экземплярах, подписываемых Работником и уполномоченным на то представителем Работодателя, один из которых выдается на руки Работнику, а другой хранится в его личном деле в Департаменте по работе с персоналом.

### **Раздел 6. «ИЗМЕНЕНИЕ ОПРЕДЕЛЕННЫХ СТОРОНАМИ УСЛОВИЙ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА»**

1. К обязательным условиям трудового договора относятся наименование должности, система и размер оплаты труда, режим труда, установление или отмена неполного рабочего времени, другие условия, предусмотренные ТК РФ.

2. Работодатель по своей инициативе вправе изменить обязательные условия трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или

технологических условий труда в порядке, определенном статьей 74 (статья 74)ТК РФ. О введении указанных изменений Работник должен быть уведомлен Работодателем письменно не менее, чем за 2 (два) месяца до их введения

## Продолжение приложения А

### **Раздел 7. «ПЕРЕВОД НА ДРУГУЮ РАБОТУ»**

1. Перевод на другую постоянную работу, т.е. поручение Работнику исполнения новых должностных обязанностей, специальности, квалификации допускается только с согласия Работника и оформляется приказом.

2. Не является переводом на другую постоянную работу и не требует согласия Работника перемещение его на другое рабочее место, в другое структурное подразделение, если это не влечет изменения трудовой функции и изменения существенных условий трудового договора.

3. В случае производственной необходимости Работодатель имеет право переводить Работника на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу в той же организации с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе. Такой перевод допускается для предотвращения катастрофы, производственной аварии или устранения последствий катастрофы, аварии или стихийного бедствия; для предотвращения несчастных случаев, простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера), уничтожения или порчи имущества, а также для замещения отсутствующего работника. При этом Работник не может быть переведен на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья. С письменного согласия Работник может быть переведен на работу, требующую более низкой квалификации.

### **Раздел 8. «ПРЕКРАЩЕНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ПОРЯДОК УВОЛЬНЕНИЯ»**

1. Основанием прекращения трудового договора являются:

- соглашение сторон;
- истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

- расторжение трудового договора по инициативе Работника;
- расторжение трудового договора по инициативе Работодателя;
- перевод Работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- отказ Работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора;
- отказ Работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- отказ Работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;

- другие основания, предусмотренные ТК РФ.

#### **8.2. Оформление увольнения (прекращения трудовых отношений).**

- увольнение Работника оформляется приказом.
- при увольнении по собственному желанию Работник должен предупредить об этом Работодателя, а именно подать заявление в письменной форме в Департамент по работе с персоналом за две недели до даты расторжения трудового договора.

- днем увольнения считается последний день работы.
- до дня увольнения Работник обязан передать Работодателю дела и вверенные ему материально-технические ценности, а также сдать авансовые отчеты.

- в день увольнения Департамент по работе с персоналом выдает Работнику трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении; бухгалтерия производит Работнику выплату сумм, причитающихся при увольнении.

## Продолжение приложения А

### Раздел 9. «ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ»

#### 9.1. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с Работниками в порядке, установленном ТК РФ;
- требовать от Работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу Работодателя и других Работников;
- привлекать Работников к дисциплинарной и материальной ответственности в соответствии с ТК РФ;
- осуществлять иные права, предусмотренные ТК РФ.

#### 9.2. Работодатель обязан:

- предоставить Работнику работу, соответствующую его должности, специальности и квалификации, оборудовать его рабочее место средствами, необходимыми для исполнения Работником должностных обязанностей;
- ознакомить Работника с его должностными обязанностями, локальными актами;
- при приеме на работу работодатель обязан известить работника о его правах и обязанностях в сфере сбора, обработки, хранения и защиты персональных данных работника;
- каждые полмесяца выплачивать Работнику заработную плату;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- предоставлять время отдыха в сроки и продолжительностью, установленные ТК РФ;
- возмещать вред, причиненный здоровью Работника в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
- исполнять иные обязанности, предусмотренные ТК РФ.

### Раздел 10. «ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКА»

#### 10.1. Работник имеет право:

- на заключение, изменение, расторжение трудового договора в порядке, предусмотренном ТК РФ;
- на предоставление ему работы, предусмотренной трудовым договором;
- на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены;
- на отдых (включая перерыв на обед, еженедельные выходные дни, праздничные дни, а также оплачиваемый ежегодный отпуск);
- на своевременную и в полном объеме выплату заработной платы;
- на социальное обеспечение (социальное страхование, пенсионное обеспечение, медицинское страхование) в порядке, установленном законодательством РФ;
- на защиту своих трудовых прав;
- на осуществление иных прав, предусмотренных ТК РФ.

#### 10.2. Работник обязан:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором, должностной инструкцией;
- соблюдать Правила, иные локальные нормативные акты Работодателя, в том числе политики и процедуры;
- бережно относиться к имуществу Работодателя;

- компенсировать материальный ущерб, причиненный его действиями или бездействием в порядке, установленном действующим законодательством РФ;
- не совершать действий, порочащих деловую репутацию Работодателя;

## Продолжение приложения А

- своевременно информировать Работодателя о ситуациях, порочащих деловую репутацию Работодателю, а также о ситуациях, которые могут причинить ущерб имущественным интересам, а также представляющих личную угрозу для других Работников;
  - соблюдать нормы деловой этики;
  - проходить тренинги, семинары и иные виды обучения в сроки и порядке, установленные Работодателем;
  - соблюдать установленный Работодателем порядок хранения материальных ценностей и документов;
  - уведомлять Департамент по работе с персоналом обо всех изменениях своих персональных данных (семейного положения, фамилии, места жительства, паспортных данных и др.) в течение 5 (пяти) рабочих дней с даты изменения;
  - соблюдать Положение об охраняемой законом тайне и неразглашении конфиденциальной информации, утвержденное приказом № 13-к от «01» июля 2007г.;
  - соблюдать иные обязанности, установленные ТК РФ.

### **Раздел 11. «ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, ДРУГИЕ ВИДЫ ПООЩРЕНИЯ, СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ И МАТЕРИАЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ»**

1. Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации Работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.
2. Заработная плата Работников состоит из фиксированной части (должностной оклад). Работодатель вправе поощрять Работников, добросовестно выполняющих трудовые обязанности (выдавать премии).
3. Фиксированная часть заработной платы (должностной оклад) оговаривается в трудовом договоре Работника.
4. Премии выплачиваются и рассчитываются в соответствии с «Политикой Компании о премировании», которая пересматривается и утверждается Работодателем на ежегодной основе.
5. Заработная плата выплачивается каждые полмесяца, 15 и 30 числа расчетного месяца соответственно.
6. В целях поощрения Работников, добросовестно выполняющих трудовые обязанности, Работодатель вправе применять следующие виды поощрений:
  - объявление благодарности;
  - награждение ценным подарком;
  - денежная премия;
7. Работодатель вправе удовлетворять ходатайства Работников об оказании им безвозмездной материальной помощи в случае рождения ребенка и в случае смерти близкого родственника. Сумма выплаты определяется Работодателем.
8. Работодатель предоставляет Работникам дополнительные социальные льготы в области добровольного медицинского страхования и страхования жизни.

### **Раздел 12. «ВНУТРЕННИЕ ПРАВИЛА КОМПАНИИ»**

Работники обязаны придерживаться общепринятых норм поведения и делового стиля одежды.

1. Курение разрешено только в специально отведенных и оборудованных местах.
2. Работники не должны осуществлять деятельность, которая не позволяет им добросовестно выполнять свои обязанности по отношению к Работодателю, а также

## Продолжение приложения А

**3.** деятельность, которая причиняет убытки Работодателю, порочит его деловую репутацию (включая деятельность, связанную с товарными знаками, продуктам, имуществом, конфиденциальной информации или иным ресурсам Работодателя). В любых деловых или личных отношениях с юридическими или физическими лицами Работники обязаны: избегать ситуаций, в которых их личные интересы фактически противоречат или вступают в конфликт с интересами Работодателю; не допускать нарушений нарушения локальных нормативных актов Работодателя.

**4.** Работники не вправе использовать какие-либо ресурсы (включая информационные) или имущество Работодателя в целях получения личной или финансовой выгоды для себя, любого другого физического или юридического лица, если такое использование не имеет предварительного документального (письменного) разрешения Работодателя. Любое неразрешенное использование или присвоение ресурсов или имущества Работодателя является нарушением данных Правил.

**5.** Работники не вправе передавать третьей стороне в письменной или устной форме, путем факсимильных или электронных сообщений, а также любым иным способом конфиденциальную информацию, касающуюся Работодателя и его деятельности, а именно:

- ♣ сведения о заработной плате;
- ♣ персональные данные Работников;
- ♣ сведения об информационном обеспечении Работодателя, доступе к базам данных, компьютерным файлам (пароли и т.д.);
- ♣ сведения, составляющие охраняемую законом тайну Работодателя.

**6.** Работники, при ведении деловой переписки, обязаны соблюдать следующие требования:

♣ Законность, то есть осуществление деловой переписки исключительно в рамках законодательства и локальных нормативных актов (политик), применяемых у работодателя.

♣ Формальность, то есть соблюдение формальных норм этикета и делового общения, использование нейтрального тона.

♣ Ясность и недвусмысленность, то есть цели деловой переписки должны быть ясно изложены, а переписка не должна создавать возможность ее двусмысленного толкования.

Под деловой перепиской понимается, включая, но не ограничиваясь, переписка или фиксирование договоренностей с клиентами, заказчиками, партнерами, работниками Работодателя, а также с иными категориями лиц в письменной форме путем обмена электронными сообщениями по электронной почте с использованием сети Internet, в форме СМС-сообщений, ММС-сообщений, сообщений в социальных сетях и/или мобильных приложениях, чатах и/или форумах, переписка во внутренних базах данных и/или информационных системах работодателя, протоколы встреч.

**7.** Если деятельность Работника связана с информацией конфиденциального характера, он обязуется ограничивать доступ к ней посторонних лиц (хранить в закрытых шкафах, ящиках, сейфах).

**8.** Покидая рабочее место, каждый Работник обязан убирать все документы с рабочего стола в шкафы, ящики и т.д.

**9.** Работник обязан уничтожать ненужную информацию (документацию) в специальном аппарате по уничтожению бумаги (шредер).

**10.** Вынос материальных ценностей (компьютеров, оргтехники, продукции, и т.д.) с рабочего места может производиться Работником только с разрешения непосредственного руководителя, руководителя административного отдела, руководителя отдела информационных технологий и/или Главы Представительства.

**11.** Работники не вправе передавать без согласия Работодателя в средства массовой информации и иные средства распространения информации какие-либо

## Продолжение приложения А

материалы, связанные с деятельностью Работодателя, а также комментировать деятельность Работодателя в своих публичных выступлениях.

**12.** Общение с представителями средств массовой информации Работники вправе осуществлять только при наличии разрешения Работодателя, если иное не оговорено в их трудовых договорах и должностных инструкциях.

### **Раздел 13. «МАТЕРИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ»**

За ущерб, причиненный Работодателю Работником при исполнении им должностных обязанностей, Работник, по вине которого причинен ущерб, несет материальную ответственность в размере прямого действительного ущерба, но не более своего среднего месячного заработка в соответствии с ТК РФ.

**1.** Материальная ответственность свыше среднего месячного заработка возлагается на Работника в случаях, предусмотренных действующим законодательством РФ.

**2.** Если Работник выполняет работу, непосредственно связанную с хранением, обработкой, продажей (отпуском), перевозкой или применением в процессе работы переданных ему ценностей, то с таким Работником заключается договор о полной материальной ответственности.

**3.** Работник, заключивший договор о полной материальной ответственности, в случае причинения ущерба Работодателю по его вине, несет материальную ответственность в полном размере в соответствии с ТК РФ.

### **Раздел 14. «ОХРАНА ТРУДА»**

**1.** Основными направлениями политики Работодателя в области охраны труда Работников являются:

- обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья Работников;
- контроль за соблюдением норм условий труда и требований охраны труда;
- защита законных интересов Работников, пострадавших от несчастных случаев или профессиональных заболеваний;
- организация обучения специалистов по охране труда, установление единых требований к проверке знаний Работников, ответственных за обеспечение безопасных и здоровых условий труда.

**2.** Отношения между Работодателем и Работниками в области охраны труда регулируются ТК РФ и локальными нормативными актами.

**3.** Работники обязаны соблюдать требования охраны труда, немедленно извещать своего непосредственного руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей.