

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 системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока

Обучающийся

А.А. Лосева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Лосева Алина Александровна.

Тема работы: «Разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Шаногина Славяна Олеговна.

Цель исследования – разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ».

Объект исследования – ООО «ПАРИ».

Предмет исследования – система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ».

Методы исследования: изучение и анализ научной литературы, синтез, обобщение, сопоставление, коэффициентный анализ, графический анализ, метод экспертных оценок, планирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия эффективны, цель бакалаврской работы достигнута.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.....	6
1.1 Сущность системы оценки сотрудников.....	6
1.2 Методы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.....	12
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПАРИ».....	20
2.1 Общая характеристика предприятия и анализ организационно-экономических показателей его деятельности.....	20
2.2 Методы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока на предприятии и анализ их эффективности.....	27
3 Разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ».....	36
3.1 Разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока на предприятии.....	36
3.2 Оценка эффективности разработанной системы.....	44
Заключение.....	54
Список используемых источников.....	56
Приложение А бухгалтерский баланс на 31.12.2021 г.....	58
Приложение Б отчет о финансовых результатах за 2021 г.....	60
Приложение В упрощенная бухгалтерская отчетность за 2020 г.....	61
Приложение Г упрощенная бухгалтерская отчетность за 2021 г.....	64

Введение

Актуальность темы работы обусловлена тем, что эффективность деятельности организации может определяться многими факторами, а одним из важнейших факторов, в столь непростых современных условиях, выступает рациональное использование человеческих ресурсов. В научных исследованиях экспертов фигурирует информация о весомом числе отечественных организаций теряющих свои позиции на рынках товаров и услуг из-за некомпетентно выстроенной организации труда, руководства и оценки сотрудников. В связи с этим компетентное использование кадрового потенциала организации невозможно без грамотно подобранного метода его оценки. Вопросы, которые возникают при взаимодействии с системами оценки персонала, все чаще становятся предметом исследований в трудах отечественных специалистов, в частности таких, как: Н.Л. Антонова, В.В. Глуцук, А.П. Семиной, В.Е. Хруцкого. Тем не менее, специалисты рассматривают вопросы оценки персонала в общем, не исследуют вопросы, связанные с оценкой сотрудников во время прохождения ими испытательного срока.

Цель исследования – разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ».

Задачи исследования:

- раскрыть сущность системы оценки сотрудников;
- проанализировать методы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока;
- составить организационно-экономическую характеристику предприятия;
- рассмотреть методы оценки сотрудников предприятия в рамках прохождения испытательного срока и проанализировать их эффективность;

- разработать систему оценки сотрудников предприятия в рамках прохождения испытательного срока;
- оценить показания созданных событий.

Объект исследования – ООО «ПАРИ».

Предмет исследования – система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ».

Методы исследования: изучение и анализ научной литературы, синтез, обобщение, сопоставление, коэффициентный анализ, графический анализ, метод экспертных оценок, планирование.

Теоретико-информационной базой исследования выступили нормативно-правовые акты РФ, труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления и оценки персонала, бухгалтерская и внутренняя управленческая отчетность ООО «ПАРИ» за 2019-2021 гг.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанная система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока для ООО «ПАРИ» может быть реализована в деятельности предприятия с целью улучшения его финансовых результатов и повышения качества управления персоналом.

Структура работы включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников из 25 наименований и четыре приложения. Объем работы: 64 стр. с учетом приложений.

Во введении раскрыта актуальность выбранной темы, выделены цель, задачи, объект, предмет, методы, информационная база и практическая значимость исследования. В первой главе проанализированы теоретические аспекты системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока. Во второй главе проведена организационно-экономическая характеристика ООО «ПАРИ» и оценка персонала. В третьей главе разработана система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ». В заключении сформулированы ключевые выводы.

1 Теоретические аспекты системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока

1.1 Сущность системы оценки сотрудников

Для санкционированной работы фирмы и ее удачной деятельности, в первую очередь, нужно верно выбрать команду и уметь ею управлять. Потому принципиально выстроить квалифицированную систему управления персоналом, которая включает в себя комплекс методов и технологий, позволяющих отлично организовать работу с персоналом. В этой системе немало компонентов. Наиболее важными и необходимыми из них считаются: набор и подбор персонала; адаптация персонала; вознаграждение; оценка персонала; мотивация; обучение и развитие персонала и т. д.

Любой из перечисленных пунктов, непременно, важен, и одно никак не может существовать без другого. Невзирая на это, стоит подметить, что внедрение и принятие решения всякого из пунктов управления определяется с помощью анализа качеств работника. А главным преимуществом считается тот факт, что работа с персоналом наступает конкретно с его оценки. Она сопровождает работника с самого истока работы и по ее окончания. Конкретно от оценки зависит предстоящая судьба работника. Следственно, основной задачей на данном шаге считается корректное возведение системы оценки персонала и действенное его использование с выявлением верных итогов [5, с. 8].

Прежде чем рассматривать использование и цели оценки персонала, изучим ее понятие. Различные авторы сообразно-различному трактуют значения оценки, поэтому для наиболее широкого осмысливания темы рассмотрим мнения различных авторов, представленных в таблице 1.

Проанализировав приведенные определения, можно отметить главные характеристики понятия и указать свое понимание термина. Можно увидеть, будто часть авторов считает, что оценка – это сопоставление характеристик

персонала с заданными эталонами, а остальные, будто критика предполагает обнаружение успехов, которые достиг работник для фирмы. Почти все из них упомянули о том, что решения по управлению утверждаются на базе итогов оценки сотрудников фирмы. Принятие так называемых управленческих решений является самой главной целью сопровождения оценки, однако, никак не единственной задачей, стоящей перед ней [22, с. 14].

Таблица 1 – Понятие оценки персонала в отечественной литературе

Автор	Определение
А.Ю. Анисимов	«Оценка персонала – это процесс определения соответствия характеристик персонала и необходимых компетенций работника требованиям должности, рабочего места или компании, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений» [2, с. 43]
А.Я. Кибанов	«Оценка персонала – это систематический формализованный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, умений, мотивов) требованиям занимаемой должности или рабочего места» [8, с. 126]
В.Е. Хруцкий	«Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» [19, с. 14]
М.Ф. Мизинцева	«Система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании» [12, с. 24]

В первую очередь при анализе надлежит отметить субъект, объект и предмет оценки персонала. В предоставленном случае субъектами, то есть людьми, которые проводят оценку, считаются работники отдела управления персоналом, еще конкретно линейные руководители, остальные работники, которые взаимосвязаны с оцениваемым объектом, и независимые эксперты, центры оценки, нанятые на не большой период времени непосредственно для независимой и совершенной оценки. Кто конкретно считается субъектом оценки, определяется способом, с помощью которого происходит оценка.

Последующая составляющая оценки персонала – объект. В него вступает та часть сотрудников, над которой делается оценка. Это могут быть как отдельные работники, претенденты, так и в общем работники определенного отдела или подразделения.

Предметом же имеют все шансы выступать знания либо качество работы персонала, соответствие требованиям, компетенциям и иное.

Таковым образом, беря во внимание, приведенную выше информацию, сформулируем личное определение разглядываемого термина. Оценка персонала – это комплект инструментов и методов, направленный на обнаружение свойства сотрудников для принятия управленческих решений. Этот аппарат включает в себя огромное обилие способов, любой из которых исполняет конкретную функцию и специализирован для определенных целей. Для выявления всех превосходств именно оценки персонала, предстоит определить, позицию кого или чего она занимает во всей огромной систематизированной структуре управления персоналом (рисунок 1) [13, с. 230].

Представленная рисунком схема наглядно указывает нам на зависимость системы управления непосредственно от оценки, как можно заметить показанная система используется на всех шагах взаимодействия с персоналом.

«Первый этап, включающий в себя оценочные процедуры, – прием работника. Использование многоступенчатой процедуры подбора применяется в определенных компаниях, в том выделенном времени на прохождение соискателем некоторого количества этапов собеседования, связывающим звеном между которым считается точный результат непосредственным промежутком оценки. На этапе подбора конкретно оценка призвана и способна отсеять несоответствующих претендентов при переходе на последующий этап, в том числе финишный – устройство на работу новоиспеченного работника. Действенная система оценки сформировывает желаемые аспекты оценки и предъявляемые требования, позволяет отобрать

более подходящих претендентов на имеющуюся должность. Не учитывая некоторые нюансы, система оказывает большое содействие постоянному совершенствованию критериев и методов отбора, позволяя вывести человеческий капитал организации на сознательно новую и высокую ступень» [9, с. 117].

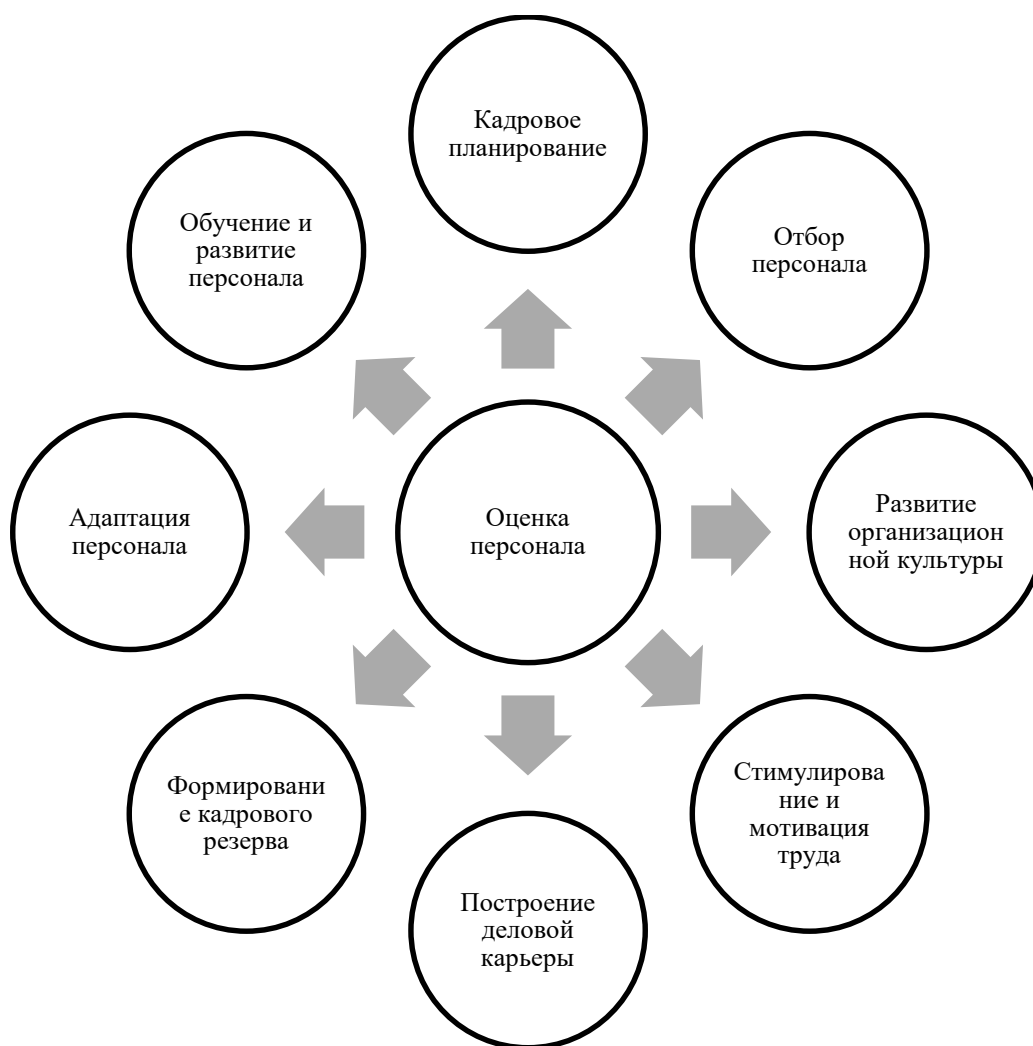


Рисунок 1 – Место оценки сотрудников в системе управления персоналом

«Логический шаг, который далее идет является непосредственно оценкой новоиспечённого работника компании сообразно истечению периода адаптации. Важно держать в голове, что процесс адаптации никуда не девается, ему подвержены абсолютно все работники, как рабочих специальностей, так и топ-персонал организации, за пределами зависимости от особенности ее деятельности. Приспособление работника связана с рядом

сложностей: вступление в должность, знакомство с коллективом, руководством, сознание особенности организации. Устремляясь к увеличению производительности труда, фирмы уделяют завышенное внимание адаптации начинающих. Конкретно потому оценка человека сообразно истечению адаптационного периода играет вескую роль. Она носит функцию обратной взаимосвязи, позволяя выявить имеющиеся недочеты и ввести необходимые коррективы в этот процесс. В конкретной степени оценка периода адаптации позволяет оценить остальных сотрудников, входящих в этот процесс в той либо другой степени (к примеру, наставника и руководителя новенького, его коллег и прочее)» [25, с. 153].

«Непосредственно еще одним незаменимым направлением, где используются итоги оценки, считается развитие работников. На основании оценки, которая имеет большое значение, складывается программа обучения. Принципиально подступать к процессу обучения комплексно, соотнося потребность в обучении и его стоимость, расценивая полезность итогов обучения» [6, с. 18].

Инструмент сформированного кадрового резерва является непосредственно результатом оценки персонала в компании. Главный навык у работника и его способности выявляет оценка, а также она может проанализировать управленческий потенциал и показать его наличие в рассматриваемом потенциальном кандидате, и еще оценка не плохо покажет планирование карьеры сотрудника учитывая все протяженные задачи фирмы. Стимулирование, а также мотивация персонала и комплекс систем оплаты труда дает неизмеримый вклад и гигантский смысл для оценки в целом. Имеющаяся взаимосвязь меж данными элементами обеспечивает втянутость сотрудников в достижение положительных итогов труда, что выражается в материальном поощрении работников компании [14, с. 82].

Использование оценки персонала сопровождается тремя целями.

Административная. Сообразно итогам оценки руководство может принимать управленческие решения, которые непосредственно включают в себя:

- решение по поводу повышения или понижения работника в должности;
- решение по устройству на работу в фирму;
- перевод работника компании в иное отделение;
- планирование профессионального обучения сотрудника либо развития работника внутри компании или за ее пределами;
- прекращение трудового договора [11, с. 157].

Информационная. С иной стороны, оценка дает возможность работникам лучше разобраться в собственной деятельности и усовершенствовать собственную работу, а управленцам показывает узкие места сотрудников, требующие рассмотрения. Предоставленная цель предполагает собой предоставление обратной взаимосвязи, которая координирует работу как субъекта, так и объекта оценки.

Мотивирующая. Так же важным преимуществом оценки считается возможность сотрудников показать собственные лучшие качества и принять за это приятное разнообразное вознаграждение и признание. Вследствие чего эффективность работы возрастает, так как любое проявление позитивных сторон работника сопровождается согласием со стороны руководителей фирмы [4, с. 7].

Еще, оценка персонала решает немаловажные сложности:

- помогает выбрать пригодную управленческую политику фирмы;
- даёт обратную связь;
- активно способствует созданию кадрового резерва, что вероятно уменьшает затраты по подбору и отбору нового персонала в компанию;
- упрощает способ распределения работников внутри фирмы относительно их компетенций;

- помогает определить главные факторы и направления мотивации работника;
- анализирует соответствие заработной платы у сотрудников в организации;
- дает возможность проверить совместимость сотрудника с коллегами и руководством компании;
- подсобляет направленность развития деловой карьеры работника фирмы;
- выявляет необходимость в обучении и развитии сотрудников компании;
- определяет соответствие и несоответствие занимаемой в фирме должности.

Приведенные цели, а также задачи помогают решить фирме ряд неких сложностей, связанных с персоналом, но главной задачей при этом считается обнаружение подходящего метода для воплощения целесообразной оценки. Все достоинства и плюсы оценки работников компании дают собственный результат только при внедрение соответствующего инструмента, к выбору которого надлежит подойти рассудительно [18, с. 615].

Таковым образом, практика компаний по оценки работников в России чаще всего предстает перед нами как система эпизодической оценки профессиональных итогов труда либо выраженных навыков, применяемых подходов к выполнению работы в соответствии с поставленными целями, эталонами, задачами, стандартами и результатами деятельности, установленными для данной должности.

1.2 Методы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока

Почти все фирмы, устремляясь повысить эффективность персонала, особое значение уделяют испытательному сроку как шагу вхождения

работника в трудовую активность и корпоративную культуру. Конкретно потому оценка работника во время прохождения испытательного срока в компании имеет необыкновенную значимость. Она выполняет функцию предоставления обратной взаимосвязи, позволяя обнаружить недостатки действующей адаптационной программы и привести в нее нужные исправления и улучшения. Не считая такого, при оценке успешности прохождения новеньким испытательного срока, в ряде случаев разрешено оценить работников, вовлеченных в процесс испытательного срока новичка.

Хоть какой метод оценивания сотрудников компании в определенной степени склоняется в сторону сбора информации о работнике. А уже исходя из точных целей, которые представляет компания, непосредственно выбирают критерии оценки. Виды критериев компаний приведены дальше на рисунке 2.

Профессиональные	<ul style="list-style-type: none">• Содержат характеристики профессиональных знаний, умений и навыков, опыта человека, его квалификации, результатов труда
Деловые	<ul style="list-style-type: none">• Включают в себя оценку степени ответственности, организованности, инициативности и деловитости сотрудника
Морально-психологические	<ul style="list-style-type: none">• Способность к объективной самооценке, честность, психологическая устойчивость
Специфические	<ul style="list-style-type: none">• Образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет в коллективе, личностные особенности

Рисунок 2 – Критерии оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока [3, с. 247]

Традиционным является подход, когда деятельность сотрудников оценивается с нескольких позиций:

- сообразно достигнутым результатам (управление сообразно результатам);
- исполнению своих трудовых функций в фирме (аттестация сотрудников);
- уровню профессионального потенциала (подход, который оценивает личностные и деловые качества работника).

Разумеется, что оценка, которая работает обязательно затрагивает непосредственно все приведенные области. В ситуации, ежели оценивается лишь результат деятельности, никак не учитываются средства достижения цели, которые в итоге имеют все шансы не соответствовать ценностям и принципам фирмы. Если оценивается лишь качество, теряются из виду цель и смысл сделанного задания. Нет гарантий действенного результата работы в существовании несоразмерного потенциала, ежели работник не использует свой потенциал для задач, которые представлены к выполнению. Непосредственно потому для того, чтоб узреть целостную наполненную яркими красками картину, нужно использовать комплексный и системный подходы к оценке сотрудника компании, вероятно применяя не один, а несколько методов оценки персонала [23, с. 496].

Профессор А.Я. Кибанов к часто встречающимся методам оценки сотрудников относит опрос с помощью анкет, интервью, методы ранжирования и сравнения [8, с. 130].

Способ анкетирования основывается на заполнении работником опросного материала с обычными вопросами. Оценивающие и делающие упор на итоги анкеты, характеризуют присутствие нужных умений и личностных качеств работника. Но внедрение представленного способа связано с некоторыми недочетами. Риск не правильного выбора вопросов присутствует, этот риск не дает должным образом оценить работника, а еще есть риск неверной либо очень расплывчатой формулировки вопросов.

Непосредственно в данном случае возможно искажение информации об оцениваемом сотруднике. Но, невзирая на имеющиеся недостатки, способ анкетирования характеризуется своей простотой и незначительными затратами времени, что предоставляет возможность провести в небольшие сроки оценку в фирме весомого числа работников [15, с. 676].

Недочеты способа анкетирования учитываются при интервьюировании специалистов. Предоставляется такая возможность во время диалога с сотрудником внести некие поправки в вопросы, которые заготовлены, что в свою очередь может снизить риск возникновения недопонимания. Нужно подметить, что данный недочет нивелируется лишь в случае высокой квалификации оценивающего, непосредственно позволяющей ему корректно видоизменять вопросы в процессе проведения интервью на предприятии.

В рамках метода ранжирования оформляется перечень работников сообразно конкретному критерию непосредственно в порядке убывания или же возрастания, в зависимости от индивидуальности заданного критерия. Используя данный метод, избирают «наилучший из самых лучших» [17, с. 164].

Метод сопоставления, кой еще именуют методом попарного сравнения, предполагает, будто работников фирмы подобных должностей последовательно сравнивают меж собой. В итоге получают общую оценку, раскрывающую, во сколько раз больше работник занимал лидирующие позиции в паре.

Наиболее тонким и формализованным понятием считается аттестация персонала. Аттестация является неотъемлемой для работников конкретных фирм и непосредственно регулируется ТК РФ. Аттестацией являются непосредственно кадровые мероприятия, которые, в общем и целом, могут оценить соотношение уровня труда, качественных свойств и потенциала личности требованиям исполняемой деятельности. Во время проведении аттестации более часто используют методом шкалы оценок. В основе базы ложится перечень личностных характеристик либо факторов, против всякой

из которых располагается шкала, и менеджер (руководитель или же управляющий) отмечает на шкале, в какой-никакой степени тот либо иной фактор или характеристика своеобразна сотруднику фирмы [10, с. 224].

Рассмотрим другие методы оценки персонала. Почти все специалисты выделяют способ тестирования, разговаривая о его сходстве с анкетированием. Основное различие этих методов содержится в том, что в анкете оцениваются способности и конкретные качества работника, а в тесте оцениваются – чаще только профессиональные познания и навыки, а так же умения. Кроме этого, тест может включать в себя умышленно заготовленные вопросы и ситуационные задачки, но конечно почаще – шаблонные, и итогом теста в общем и целом выступает суммарно полученный балл либо оценка.

Метод, который наверняка не редко можно встретить является методом экспертной оценки, когда группе профессионалов предлагается поставить оценку сотруднику сообразно заданным критериям исходя из конкретной шкалы. При этом имеет все шансы использоваться как бальная система, этак и высококачественная оценка на предмет соответствия заданным нормам и ее отклонениям от них [16, с. 438].

Комплексным методом является оценка «360°», когда в процессе оценки принимают участие конкретный руководитель или же непосредственный управляющий, подчиненные (занимаемые руководящую должность), коллеги и сам оценивающий. Этот способ понижает субъективность оценки, так как всем соучастникам задаются именно одни и те же вопросы. Именно комплексный подход к участникам оценки позволяет в общем оценить то, как точно работник заменяет собственный стиль общения и используемые навыки в составе конкретной группы людей. А использование именно самооценки позволяет обнаружить амбиции работника и потребности в карьере [24, с. 75].

В последние годы обширное распространение получил способ деловой игры. Специалисты задают конкретную ситуацию, в рамках которой оцениваемому сотруднику нужно принимать разнообразные решения.

Комфорт данного способа содержится в том, что проводя оценку деятельности сотрудника фирмы в команде, степень принимаемой им ответственности и используемые навыки и умения, вероятно могут помочь обнаружить определенные задатки управленческого посыла у работника [21, с. 1386].

Еще одним важным методом считается оценка согласно КРІ – самый главный показатель эффективности. Скорее всего это более формализованная оценка результативности сотрудника. Этот рассматриваемый метод исходит из наличия буквально разработанной методики выявления КРІ и высочайшего уровня автоматизации процедуры оценки. А фирма у которой цель не только контролировать итоги сотрудников, но и по возможности стараться усовершенствовать эффективность, такая компания естественно должна применять методику оценки и базировать её на стратегические цели организации, а еще как большой плюс если она будет доступной для всеобщего понимания без всяких подвохов [20, с. 385].

Обобщенно методы оценки персонала представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика наиболее популярных методов оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока [7, с. 4]

Метод	Содержание метода	Преимущества	Недостатки
Анкетирование	Представляет собой письменный опрос, включающий в себя установленный набор вопросов и описаний. Расценивающий исследует присутствие или неимение отмеченных черт у аттестуемого и сообщает о том является ли это подходящим вариантом.	Легкость и простота в применении; позволяет составить главную информацию об оцениваемом	Риск неверного выбора вопросов, искажения информации о сотруднике
Интервью	Структурированный разговор, в ходе которого именно спец по оценке персонала собирает доскональную информацию об оцениваемом	Невысокая стоимость и разносторонность, возможность конфигурации заготовленных вопросов в процессе разговора	Значительные затраты времени, требует большого опыта работы и навыков ведения эффективных бесед
Ранжирование	Оформляется перечень сотрудников по конкретному аспекту в порядке возрастания/убывания, выбирается «лучший из лучших»	Простота в использовании, возможность отметить сотрудников, показавших наилучшие/наихудшие итоги	Ограниченное число сравниваемых сотрудников, субъективность оценки

Продолжение таблицы 2

Метод	Содержание метода	Преимущества	Недостатки
Метод попарного сравнения	Методичное сопоставление работников подобных должностей между собой. В итоге получается суммарная оценка, показывающая, сколько раз сотрудник стал наилучшим в паре	Простота в применении, возможность отметить сотрудников, показавших хорошие/плохие результаты между всеми работниками подобных должностей	Ограниченное число сравниваемых сотрудников, субъективность оценки
Тестирование	Включает в себя умышленно заготовленные вопросы и ситуационные задачки, почаще – стандартные, и результатом теста выступает суммарно приобретенный балл либо оценка	Дозволяет определить наличие необходимых умений и способностей, беспристрастность и универсальность	Сложность в интерпретации результатов, значительные затраты времени
Экспертная оценка	Оценка труженика группой профессионалов по заданным критериям исходя из конкретной шкалы	Анализ всех свойств работника; создание модели «безупречного» сотрудника, к которой надлежит устремляться	Большие затраты на привлечение экспертов, возможен субъективизм экспертов при наличии личных связей
Оценка «360°»	Оценка компетенций работника главным управляющим, подчиненными, коллегами, покупателями (внешними и внутренними), поставщиками, лично сотрудником	Получение многосторонней оценки, демократичность способа, объективизм оценки	Оценивает только компетенции, а не достижения сотрудников
Метод деловой игры	Прогнозирование действий и механизмов принятия решений с использованием разных моделей и групповой работы	Возможность раскрытия управленческих способностей работника, обретение социального опыта	Трудоемкость и ресурсозатратность
Оценка по КРІ	Оценка согласно главным показателям эффективности	Возможность отслеживания эффективности деятельности всякого подразделения и исправления деятельности в случае недостижения поставленных целей	Высокая трудоемкость, концентрация на ограниченном числе показателей, сложность установления КРІ сотрудникам, результаты работы которых, невозможно оценить количественными показателями

В итоге большое количество методов и конечно же способов, которые существуют в данный момент дают возможность создать такую разностороннюю систему мер по оцениванию работников, при этом не забывая о всех главных целях компании, определенных тонкостей области деятельности, миссии и ориентации на грядущие планы.

Выводы по первой главе.

Оценка персонала – это система, которая может выявить как сильные, так и слабые стороны сотрудников, а также позволит увидеть уровень их компетенций и возможности для их роста.

У оценки сотрудников в момент испытательного срока есть задача определять соответствие рассматриваемого работника на ту должность, которая ему прописана по трудовому договору и по уровню его познания себя на предприятии. Оценка работы новенького в период испытательного срока дает сопоставление достигнутых им результатов с запланированными, а конкретно:

- за короткий промежуток времени совершить выход на необходимый конкретный уровень эффективности работы;
- постараться уменьшить количество всевозможных ошибок, связанных непосредственно с освоением функциональных обязанностей, отражающихся в должностной инструкции;
- и конечно снижение социального и психологического дискомфорта.

В Российской Федерации более известный метод оценки персонала – является переаттестация. Но за последние несколько лет распространяются и остальные способы оценивания сотрудников, наиболее инновационные и действенные, такие как «оценка «360°», метод деловой игры, оценка по КРІ и т.д.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПАРИ»

2.1 Общая характеристика предприятия и анализ организационно-экономических показателей его деятельности

Общество с ограниченной ответственностью «ПАРИ» создано в соответствии с федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. Общество является юридическим лицом, коммерческой организацией, и основная цель его деятельности – получение прибыли [1].

ООО «ПАРИ» действует на основании действующего законодательства и Устава общества. Имеет права юридического лица и отвечает по обязательствам с момента его государственной регистрации.

Полное наименование исследуемого предприятия – общество с ограниченной ответственностью «ПАРИ».

Организация была создана 6 декабря 2005 года. Срок, на который создано общество – неограничен.

Место нахождения организации – Хабаровский край, Хабаровский район, село Галкино, ул. Мира, д. 22.

Основной вид деятельности – торговля розничная рыбой и морепродуктами в специализированных магазинах.

Прочие виды деятельности:

- торговля оптовая неспециализированная;
- торговля розничная мясом и мясом птицы, включая субпродукты в специализированных магазинах;
- торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная алкогольными напитками, кроме пива, в специализированных магазинах;
- торговля розничная пивом в специализированных магазинах;

- торговля розничная безалкогольными напитками в специализированных магазинах;
- торговля розничная табачными изделиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная молочными продуктами в специализированных магазинах;
- торговля розничная яйцами в специализированных магазинах.

Таким образом, ООО «ПАРИ» осуществляет следующие виды торговли:

- оптовую (мелкооптовую) торговлю как разновидность торговой деятельности, связанную с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности (в том числе для перепродажи). Мелкооптовая торговля – разновидность оптовой торговли, связанная с реализацией партий товаров производителями и торговыми посредниками для последующей перепродажи в розничной торговле и ином коммерческом обороте. Минимальная партия товара при мелкооптовой торговле не может быть меньше, чем количество единиц соответствующего товара в одной упаковке производителя для розничной реализации;
- розничную (мелкорозничную) торговлю как разновидность торговой деятельности, связанную с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях. Такого рода операции не должны быть связаны с осуществлением предпринимательской деятельности. Мелкорозничная торговля представляет собой разновидность розничной торговли, связанную с реализацией товаров, не требующих особых условий продажи, через объекты мелкорозничной сети.

Правовое регулирование отношений в области торговой деятельности осуществляется ГК РФ, Законом о защите прав потребителей, а также законодательными актами субъектов РФ. Отношения, связанные с

организацией розничных рынков, осуществлением деятельности по продаже товаров на розничных рынках, регулируются Федеральным законом от 30.12.2006 № 271-ФЗ «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации».

На рисунке 3 рассмотрим организационную структуру управления в ООО «ПАРИ».

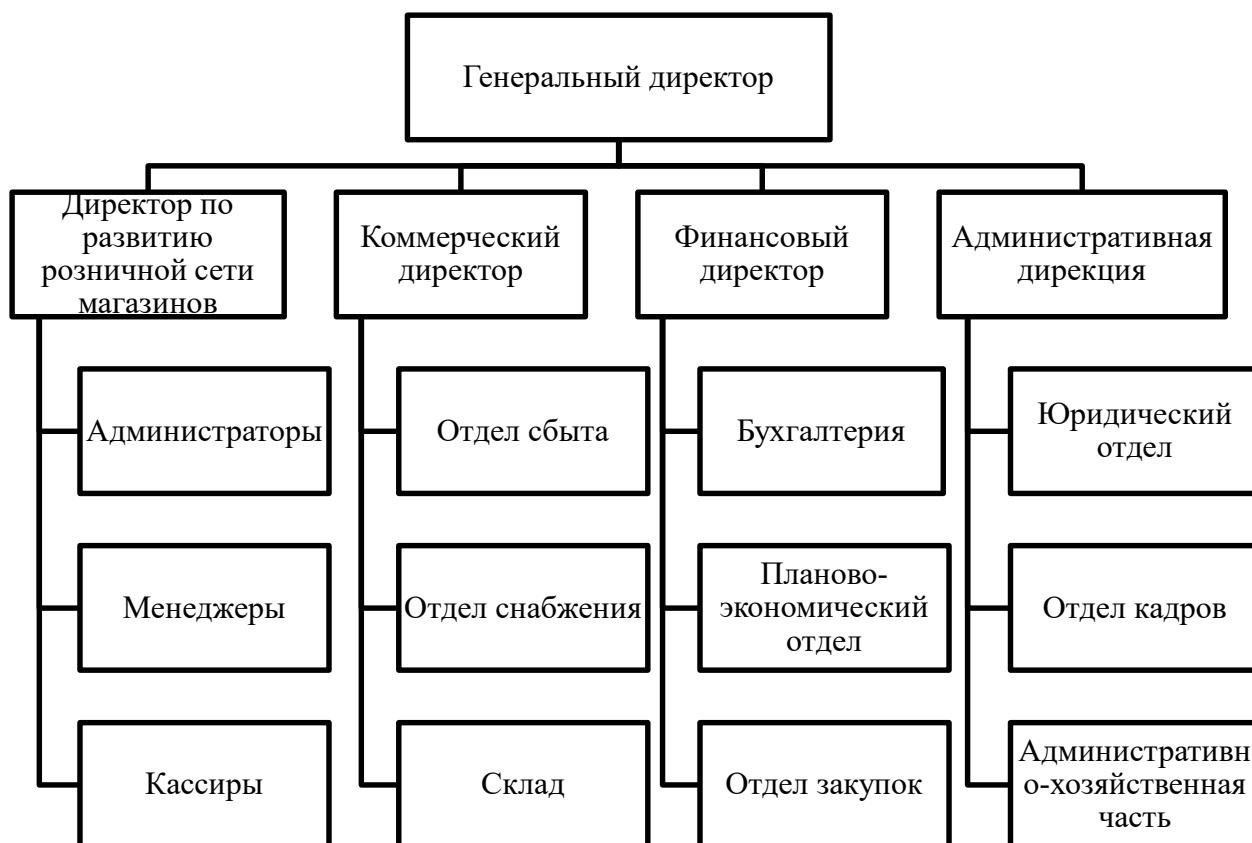


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «ПАРИ»

Исполнительным органом является руководитель фирмы – генеральный директор ООО «ПАРИ», в обязанность которого входит исполнение организационных функций в компании и контроль всех денежных процессов. В его подчинении пребывают все отделы и подразделения исследуемой организации. Руководитель осуществляет организацию денежной политической деятельности на предприятия, курсом которой является обеспечение финансовыми ресурсами заданий плана,

сохранность и эффективность применения главных и оборотных средств, трудовых и денежных ресурсов фирмы, оперативность платежей по обязательствам, по налогам и сборам, поставщикам и банковских платежей.

Должностные обязанности директора по развитию розничной сети состоят в следующем: ведение сети магазинов с момента их открытия, выбор управляющего для каждой торговой точки, решение вопросов аренды торговых площадок, организация и проведение рекламных компаний, изучение конкурентов, работа с персоналом, решение конфликтных ситуаций, рассмотрение предложений от продавцов.

Основной целью коммерческого отдела считается создание системы мероприятий, которые ориентированы на регулирование процессов купли-продажи, удовлетворение спроса и, непосредственно, извлечения прибыли. К процессам, регулируемым этим отделом, относятся технологические и коммерческие. Технологические процессы соединены с логистикой, они включают в себя операции, исполняемые при транспортировке багажа, от перевозке до упаковки. К коммерческим операциям, исполняемым коммерческим отделом, относится и исследование рынка, и реклама, и планирование ассортимента с избранием ценовой политики, организация сбыта в единой коммерческой деятельности.

Финансовый директор отвечает за: организацию, своевременный сбор и ежемесячный анализ финансовой отчетности предприятия. Он принимает участие в формировании и поддержании в актуальном состоянии среднесрочных финансовых моделей деятельности предприятия. Он проводит оценку экономической эффективности проектов, участвует в разработке и согласовании их технико-экономических обоснований. Сотрудники в его подчинении участвуют в разработке предложений, направленных на повышение ликвидности и повышение финансовой устойчивости предприятия. Планово-экономический отдел анализирует деятельность отдельных структурных подразделений и разрабатывает критерии для оценки эффективности деятельности. Так же в его обязанности

входит разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Юрист непосредственно сопровождает деятельность предоставленной фирмы в соответствии с нормами законодательства. В юридическое сопровождение фирмы вступает правовая экспертиза всех договоров компании, представительство в судах сообразно делам, в которых примет участие организация ООО «ПАРИ», дает устные и письменные консультации по возникающим правовым вопросам.

В обязанности кадровой службы входит: прием персонала на работу, оформление кадровых документов, подготовка локальных нормативных актов и других обязательных документов, ведение воинского учета.

Основными преимуществами линейно-функциональной структуры являются:

- линейные руководители больше не заняты решением вопросов, связанных с материально-техническим-обеспечением, планированием финансовых расчетов и др.;
- каждый из работников при такой организационной структуре подчинен только одному начальнику.

Недостатком структуры можно считать:

- каждое из звеньев не заинтересовано в достижении общей цели фирмы, а лишь в своей личной;
- отсутствует взаимодействие и тесная связь между производственными подразделениями на горизонтальном уровне;
- слишком развитое взаимодействие по вертикали.

Таким образом, линейно-функциональная организационная структура в ООО «ПАРИ» на сегодняшний день является наиболее оптимальной, учитывая масштабы деятельности предприятия.

Далее проведем анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «ПАРИ» в таблице 3. Для этого воспользуемся бухгалтерской отчетностью предприятия.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ПАРИ» за 2019-2021 гг

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	45 400	43 068	34 460	-2 332	-5,14	-8 608	-19,99
Себестоимость продаж, тыс. руб.	40 864	38 707	31 540	-2 157	-5,28	-7 167	-18,52
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	4 536	4 361	2 920	-175	-3,86	-1 441	-33,04
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4 536	4 361	2 920	-175	-3,86	-1 441	-33,04
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 403	3 679	1 827	276	8,11	-1 852	-50,34
Оборотные активы, тыс. руб.	5 769	3 997	3 826	-1 772	-30,72	-171	-4,28
Численность ППП, чел.	34	34	28	0	0,00	-6	-17,65
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	12 750	13 123	11 093	373	2,93	-2 030	-15,47
Производительность труда работающего, тыс. руб.	1 335,29	1 266,71	1 230,71	-68,59	-5,14	-35,99	-2,84
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	375,00	385,98	396,18	10,98	2,93	10,20	2,64
Оборачиваемость активов, раз	7,87	10,78	9,01	2,91	36,92	-1,77	-16,41
Рентабельность продаж, %	9,99	10,13	8,47	0,13	1,35	-1,65	-16,32
Рентабельность производства, %	11,10	11,27	9,26	0,17	1,50	-2,01	-17,83
Затраты на рубль выручки, коп.	90,01	89,87	91,53	-0,13	-0,15	1,65	1,84

Из представленной таблицы видно, что выручка ООО «ПАРИ» в отчетном периоде составила 34 460 тыс. руб., что в абсолютном выражении ниже уровня предыдущего года на 8 608 тыс. руб. соответственно. В относительном выражении снижение составило почти 20 %. В 2020 году выручка предприятия так же снижалась, но менее существенно, а именно на 2 332 тыс. руб. или на 5,14 %.

По себестоимости отмечается аналогичная динамика. В 2020 году себестоимость ООО «ПАРИ» снизилась на 2 157 тыс. руб. или на 5,28 %, а в 2021 году сократилась на 7 167 тыс. руб. или на 18,52 %.

В итоге доля затрат в структуре выручки выросла за три года с 90,01 до 91,53 копеек. Другими словами, на каждый рубль выручки ООО «ПАРИ» в 2021 году приходится 91,53 копеек расходов.

Показатели прибыли за 2019-2021 гг. снизились почти в 2 раза. Так, прибыль от продаж сократилась с 4 536 тыс. руб. до 2 920 тыс. руб., а чистая прибыль упала с 3 403 тыс. руб. до 1 827 тыс. руб. соответственно.

Остаток оборотных средств в ООО «ПАРИ» так же сокращается и в целом за три последних года упал с 5 769 тыс. руб. до 3 826 тыс. руб. При этом эффективность их использования выросла, что отражается показатель оборачиваемости, который поднялся с 7,87 до 9,01 оборотов в год. В 2020 году коэффициент оборачиваемости достигал значения в 10,78 оборотов.

Среднесписочная численность работников в 2019-2020 гг. составляла 34 человека, но в 2021 году была сокращена на 6 человек. Производительность труда так же снизилась за три года с 1 335,29 тыс. руб./чел. до 1 230,71 тыс. руб.

Однако среднегодовая заработная плата работающего выросла с 375,00 тыс. руб. до 396,18 тыс. руб., что может свидетельствовать о нерационально выстроенной системе управления персоналом.

Таким образом, в целом за 2019-2021 гг. эффективность деятельности ООО «ПАРИ» снизилась, что отражается в сокращении финансовых результатов и в падении показателей рентабельности.

2.2 Методы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока на предприятии и анализ их эффективности

Оценка сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ» включает в себя следующие направления:

- оценка соблюдения трудовой дисциплины персонала на рабочем месте;
- оценка уровня исполнительской дисциплины;
- оценка объема продаж по итогам текущего месяца.

Нынешняя оценка персонала в ООО «ПАРИ» делается в форме оценки трудовой дисциплины работников, должностных обязанностей, планирования работы, уровня достижения текущих целей.

На этот момент в ООО «ПАРИ» соблюдение трудовой дисциплины создается за счет оценки своевременности прихода и ухода на работу, соблюдения распорядка на рабочем месте.

В журнале по регистрации прихода и ухода сотрудников на предприятие фиксируются данные о времени прихода, а также ухода работника на работу. Данные, внесенные в журнал по регистрации прихода и ухода, непосредственно считаются основанием для заполнения табеля учета рабочего времени.

Для учета рабочих поездок работников по городу в течение рабочего дня заполняется конкретный журнал – «Журнал регистрации местных командировок». Непосредственно эта система оценки не всегда отлично действует, т.к. руководство имеет возможность получить не вполне верную и честную информацию о ходе соблюдения трудовой дисциплины от работников фирмы.

Должностные обязанности работников оцениваются в ходе исследования руководителем отдела отчетной документации работников. По ней определяется, были ли исполнены цели организации. Отчет по итогам заполняет непосредственно руководитель отдела и тем самым дает

возможность директору компании контролировать показатели продаж по отделу в целом и итоги всякого менеджера предприятия.

В ходе анализа отчетов персонала и проведения собеседования, функциональный руководитель выявляет достигнутые итоги и отображает в форме таблицы, в которой отображены итоги работы трудящегося и установленная норма выполнения сообразно истечению установленного срока.

На основе текущих отчетов генеральный директор ООО «ПАРИ» принимает дальнейшее решение относительно будущего сотрудника, находящегося на испытательном сроке. Ему может быть предложено расторжение трудового договора, продолжение работы, другая должность.

Для оценки эффективности действующей системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ» необходимо проанализировать состав, структуру и динамику кадров, рассчитать показатели движения и производительности труда.

Рассмотрим структуру среднесписочной численности работников ООО «ПАРИ» в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «ПАРИ» за 2019-2021 гг

Показатели	Значение, чел.			Структура, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Руководители	6	6	6	17,65	17,65	21,43
Специалисты	22	24	18	64,71	70,59	64,29
Рабочие	6	4	4	17,65	11,76	14,29
Итого	34	34	28	100,00	100,00	100,00

Из представленной таблицы видно, что среднесписочная численность руководителей не меняется на протяжении трех последних лет. Так как общая численность работников ООО «ПАРИ» снизилась, доля руководителей выросла с 17,65 % до 21,43 % соответственно. Удельный вес специалистов является наибольшим в структуре численности персонала

исследуемой организации и на 2021 год достигает 64,29 %. Соответственно доля рабочего персонала по итогам отчетного периода составила 14,29 % [8, с. 522].

Рассмотрим структуру персонала ООО «ПАРИ» графически на рисунке 4.

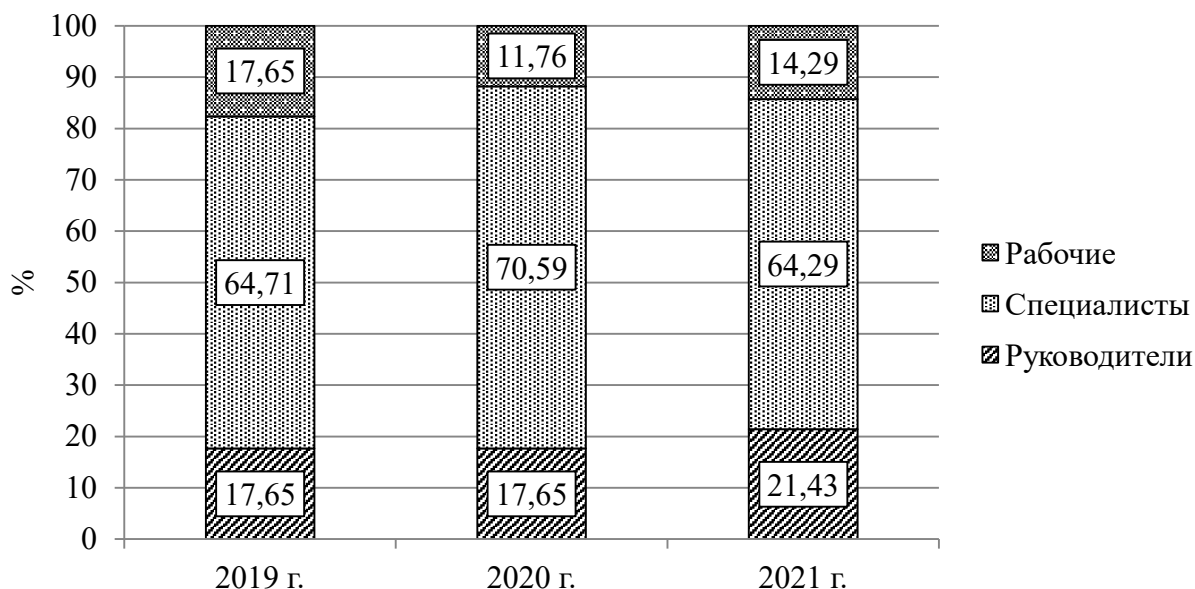


Рисунок 4 – Структура персонала ООО «ПАРИ»

В целом структуру среднесписочной численности работников в зависимости от занимаемой должности работников можно охарактеризовать как постоянную. Значительных изменений в структуре за 2019-2021 гг. не происходило.

От возраста, образования и стажа работы работника находится в зависимости квалификационный уровень. С течением времени могут данные параметры изменяться, к примеру, получение дополнительного образования, повышение квалификации и иное. Непосредственно для отслеживания трудовых ресурсов сообразно указанным выше показателям и признакам ведется соответствующий анализ (таблица 5).

Таблица 5 – Оценка качественного состава персонала ООО «ПАРИ» за 2019-2021 гг

Показатели	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	уд. вес.%	чел.	уд. вес.%	чел.	уд. вес.%
По полу						
Мужчины	18	52,94	16	47,06	12	42,86
Женщины	16	47,06	18	52,94	16	57,14
Итого	34	100,00	34	100,00	28	100,00
По возрасту						
До 25 лет	8	23,53	6	17,65	6	21,43
25-30 лет	10	29,41	12	35,29	8	28,57
35-40	10	29,41	10	29,41	6	21,43
40-45	4	11,76	4	11,76	6	21,43
Старше 45 лет	2	5,88	2	5,88	2	7,14
Итого	34	100,00	34	100,00	28	100,00
По образованию						
Среднее	4	11,76	6	17,65	4	14,29
Средне-специальное	12	35,29	12	35,29	10	35,71
Высшее	18	52,94	16	47,06	14	50,00
Итого	34	100,00	34	100,00	28	100,00
По стажу						
до 3 лет	12	35,29	8	23,53	4	14,29
3-5 лет	18	52,94	20	58,82	16	57,14
свыше 5 лет	4	11,76	6	17,65	8	28,57
Итого	17	100,00	17	100,00	14	100,00

Необходимо отметить, что в 2020-2021 гг. основная доля работников организации представлена женским персоналом. Если в 2019 году их удельный вес в среднесписочной численности работников составлял менее 50 %, то к 2021 году он вырос до 57,14 %.

Рассмотрим структуру персонала по гендерному признаку (рисунок 5).

Доля молодых специалистов (от 25 до 30 лет) в структуре кадров ООО «ПАРИ» на конец 2021 года составила 28,57 %.

Так же необходимо отметить, что наибольшая доля работников ООО «ПАРИ» имеет высшее образование, 50 %. Тем не менее, удельный вес работников с высшим образованием незначительно снизился по сравнению с 2019 годом.

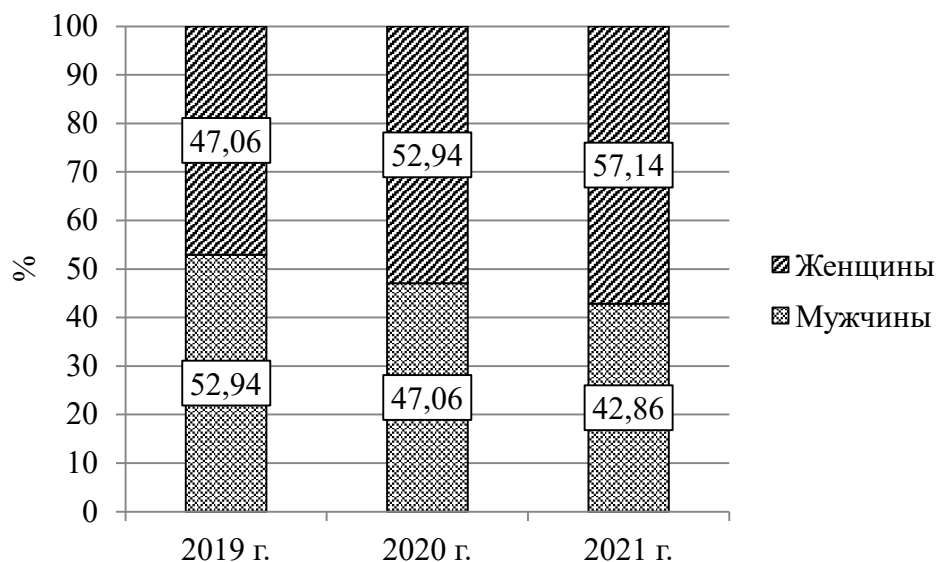


Рисунок 5 – Структура персонала ООО «ПАРИ» по полу

В основном в организации работает персонал в возрасте до 40 лет (рисунок 6).

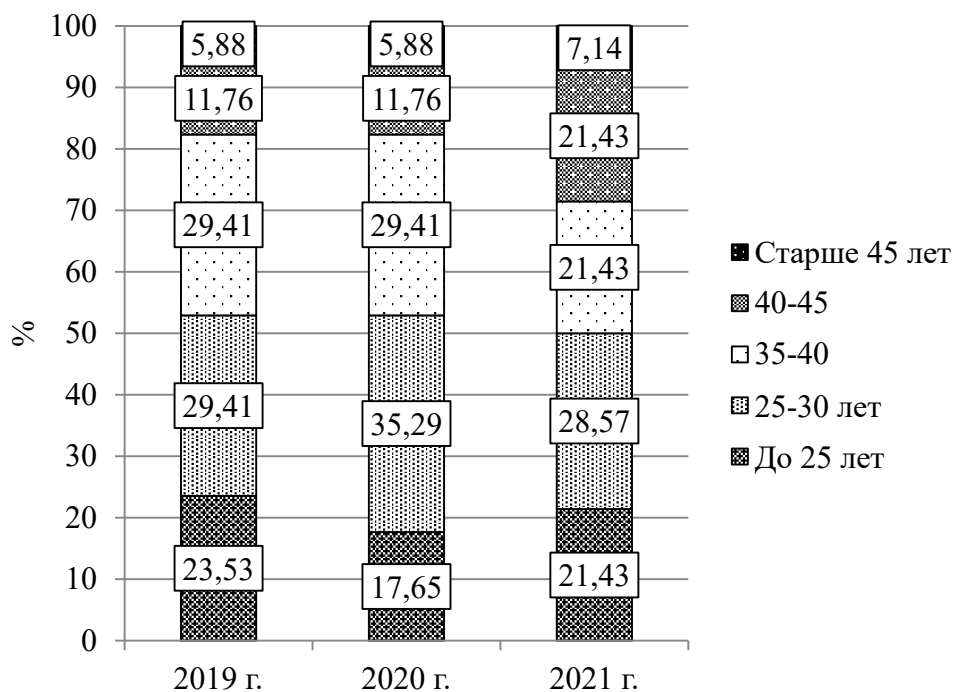


Рисунок 6 – Структура персонала ООО «ПАРИ» по возрасту

Доля работников со средне-специальным образованием по итогам 2021 года составила 35,71 %. Соответственно удельный вес работников со средним образованием наименьший и составляет 14,29 % (рисунок 7).

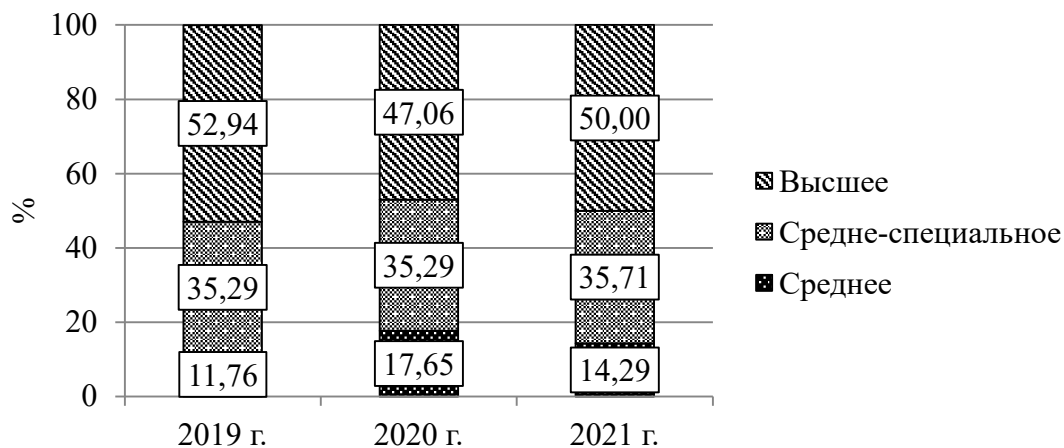


Рисунок 7 – Структура персонала ООО «ПАРИ» по образованию

Если рассматривать структуру персонала в ООО «ПАРИ» по стажу работы, то большая часть работников проработала в организации менее 3 лет (рисунок 8).

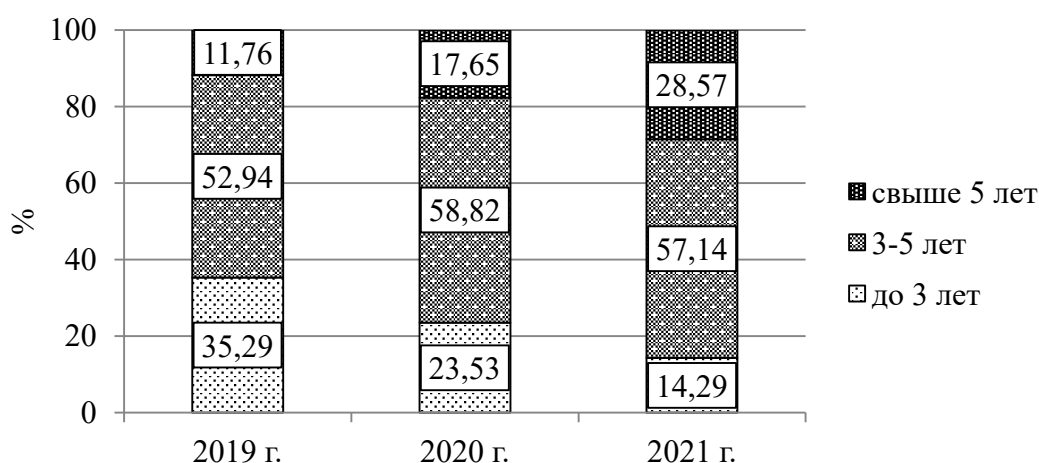


Рисунок 8 – Структура персонала ООО «ПАРИ» по стажу работы

Тем не менее, доля работников, проработавших более пяти лет в ООО «ПАРИ», выросла за три года с 11,76 % до 28,57 % соответственно.

Рассмотрим показатели движения персонала (таблица 6).

Таблица 6 – Показатели движения персонала ООО «ПАРИ» за 2019-2021 гг

Показатель	Значение			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность, чел.	34	34	28	0	-6	100,00	82,35
Количество выбывших, чел.	2	8	12	6	4	400,00	150,00
Количество принятых, чел	2	8	6	6	-2	400,00	75,00
Количество уволенных по собственному желанию, уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период, чел.	2	6	8	4	2	300,00	133,33
Коэффициент выбытия кадров, %	5,88	23,53	42,86	17,65	19,33	400,17	182,15
Коэффициент приема кадров, %	5,88	23,53	21,43	17,65	-2,10	400,17	91,08
Коэффициент текучести кадров, %	5,88	17,65	28,57	11,77	10,92	300,17	161,87
Коэффициент постоянства кадров, %	94,12	82,35	71,43	-11,77	-10,92	87,49	86,74

Коэффициент выбытия характеризует удельный вес выбывших за период сотрудников. Как видно из таблицы, имеется значимый рост значения предоставленного коэффициента – в 2019 году численность уволившихся из компании сообразно различным причинам и факторам сотрудников равняется 5,88%, а в 2021 году – 42,86%.

Коэффициент приема кадров характеризует удельный вес принятых сотрудников за период. В 2019 году было принято 5,88% персонала, в 2021 – 21,43%. Превышение показателя выбытия связано со снижением численности сотрудников на 6 человек, а также с уменьшением числа принятых по итогам года. В целом, значения коэффициентов имеют высокие значения в связи с малой численностью персонала на предприятии, однако,

совокупная динамика говорит о росте скорости движения персонала в организации.

Естественная текучесть (3-5 % в год) содействует оперативному обновлению коллектива и не просит особых мер со стороны управления и кадровой службы. В предоставленном случае значение коэффициента располагается выше нормы, так же наблюдается значительная динамика его подъема в 2020-2021 гг.

Далее проанализируем эффективность управления персоналом в таблице 7 на основе определения производительности труда.

Таблица 7 – Оценка эффективности управления персоналом ООО «ПАРИ» за 2019-2021 гг

Наименование показателя	Сумма			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	45 400	43 068	34 460	-2 332	-8 608	94,86	80,01
Среднесписочная численность работников, чел.	34	34	28	0	-6	100,00	82,35
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1 335,29	1 266,71	1 230,71	-68,59	-35,99	94,86	97,16
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	12 750	13 123	11 093	373	-2 030	102,93	84,53
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	375,00	385,98	396,18	10,98	10,20	102,93	102,64
Среднемесячная заработная плата работающего, руб.	31 250	32 165	33 015	915	850	102,93	102,64

Таким образом, по состоянию на 2021 год производительность труда составляет 1230,71 тыс. руб./чел., что почти на 3 % ниже уровня 2020 года. В

2020 году производительность труда снизилась по сравнению с 2019 годом почти на 6 %.

При этом среднемесячная заработная плата одного работающего выросла за три последних года с 31 250 тыс. руб. до 33 015 тыс. руб., что свидетельствует о неэффективном использовании трудовых ресурсов в ООО «ПАРИ».

Таким образом, в целом форма текущей оценки сотрудников во время прохождения испытательного срока признана малоэффективной, так как производительность труда персонала с каждым годом снижается, а текучесть кадров, напротив, растет вместе со среднемесячной заработной платой.

Выводы по второй главе.

ООО «ПАРИ» является малым предприятием, занимающимся розничной продажей преимущественно рыбы и морепродуктов. За три года среднесписочный штат сотрудников был сокращен с 34 до 28 человек, при этом оплата труда работников повышается, не смотря на сокращение производительности их труда. В рамках оценки сотрудников во время прохождения испытательного срока компания обращает внимание на соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины, объем продаж.

3 Разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ»

3.1 Разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока на предприятии

В данном параграфе рассмотрим предложения, которые направлены на повышение эффективности системы оценки сотрудников. Для повышения эффективности система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока должна быть представлена комплексно, обоснованно, объективно и последовательно.

На рисунке 9 представлена модернизированная система оценки сотрудников для ООО «ПАРИ».

Таким образом, данная система имеет конкретную цель, построенную по принципу SMART, задачи представляют собой декомпозицию цели. Критерии эффективности направлены на оценку системы оценки сотрудников и предлагаемых технологий.

Для оценки сотрудников на этапе прохождения испытательного срока будут применяться следующие технологии: тестирование сотрудников и структурированное собеседование.

Тестирование при оценке будет применяться для торгового персонала (менеджер по розничным продажам, администратор, менеджер торгового зала, маркетолог, специалист по закупке, специалист по маркетингу и рекламе), а также для должностей руководителей и специалистов (аналитик 1С, начальник планово-экономического, ведущий бухгалтер).

Будут использоваться два направления тестов: профессиональный тест (вопросы построены на основании должностной инструкции и теории), личностный тест (тест Disc).



Рисунок 9 – Модернизированная система оценки сотрудников во время прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ»

Данный тип теста был выбран, поскольку он предназначен для оценки: стиля поведения; коммуникативных и личностных навыков; мотиваторов; потенциала компетенций; роли в команде; эмоционального интеллекта. Именно данные компетенции необходимы для торгового предприятия [17, с. 167].

В основе методики лежит понимание, что у каждого типа человека по темпераменту собственное поведение и базовые мотивы. Методика достаточно надежна и проста в использовании. Чтобы интерпретировать результаты, не нужно привлекать экспертов — менеджер по персоналу может обработать их самостоятельно. Применение технологии рационально

при оценке внешних соискателей. Она помогает выбирать программы подготовки или переподготовки, тренингов по развитию навыков.

Система Disc классифицирует сотрудников на 4 типа:

- D – руководители, лидеры. В качестве сильных сторон выделяют умение принимать решения, независимость, настойчивость;
- I – коммуникабельные личности. В качестве сильных сторон адаптивность, оптимизм;
- S – командные игроки. В качестве сильных стороны: прислушиваются к мнению коллег, умеют вести переговоры;
- C – аналитики. Люди этого типа хорошо работают с бумагами, так как умеют концентрироваться, искать ошибки. Для того, чтобы подтвердить компетенции при оценке совместно с тестированием необходимо провести дополнительный анализ [7, с. 8].

Таким образом, следующая технология, которую предлагается применять в системе оценки – собеседование (интервью по компетенциям).

Интервью по компетенциям для торгового и управленческого персонала необходимо для оценки деловых и личностных способностей соискателя, данное интервью, возможно, применять в виде проективных или ситуативных вопросов, а также в совокупности с кейсами и инструментами STAR и PARLA.

В таблице 8 представлены варианты вопросов для определения разных компетенций.

Таблица 8 – Применение интервью по компетенциям для ООО «ПАРИ»

Компетенция	Что удастся оценить	Вопросы и ответы на интервью по компетенциям
Ответственность	Способен ли человек видеть вину в своих действиях, стремится ли к выполнению обязательств	Расскажите, какое важное поручение вам доверяли во время прохождения испытательного срока?

Продолжение таблицы 8

Компетенция	Что удастся оценить	Вопросы и ответы на интервью по компетенциям
Ориентация на результат	Умение ставить цели и добиваться их, несмотря на препятствия	Расскажите, когда именно вы ставили важную задачу и достигали цели, несмотря на препятствия
Планирование и реализация	Умеет ли человек планировать дела, принимать организационные решения	Возникали ли трудности во время прохождения испытательного срока?
Работа в команде	Способность оказывать помощь в команде, желание выдвигать идеи	Расскажите ситуацию, когда вам было сложно работать в команде?

Для рабочего персонала (укладчик-упаковщик, грузчик, кассир) не требуется интервью по компетенциям. Оценка данного персонала проходит по формальным признакам (проверка службы безопасности, анкетирование), также предполагается, что совместно с руководителем подразделений возможно собеседование по профессиональным вопросам.

Следующий этап разработки рекомендаций для проекта повышения эффективности оценки персонала во время прохождения испытательного срока – анализ поля сил К. Левина. Данный анализ позволяет оценить расстановку приоритетов и выявить влияние внутреннего окружения на реализацию мероприятий проекта. Данный анализ состоит из двух факторов: движущих сил и сдерживающих сил. Представим движущие силы проекта более подробно, оценивая степень влияния на проект по шкале от 1 до 3 баллов в таблице 9.

Таблица 9 – Движущие силы проекта

Наименование силы	Характеристика	Сила влияния		
		1	2	3
Потребность в снижении текучести кадров	Текучесть персонала в период испытательного срока может указывать на ошибки при оценке персонала. Также большой процент сотрудников увольняются в связи с несоответствием занимаемой должности	-	+	
Увеличение производительности труда	Перед организацией стоит задача набрать достаточно большое количество персонала после прохождения испытательного срока, поэтому новые технологии оценки необходимы для повышения качества этого процесса	-	-	+
Стратегические цели предприятия	Для предприятия необходимо действовать для реализации стратегических целей: повышение чистой прибыли и укрепления работы с покупателями	+	-	-
Неэффективность системы оценки персонала	Анализ критериев эффективности показал, что система оценки персонала не соответствует некоторым показателям	-	-	+
Заинтересованность руководства в проекте	Руководство заинтересовано в проекте, поскольку цели и задачи проекта влияют на реализацию стратегии предприятия.	-	+	-

На проект оказывают влияние пять движущих сил, стоит отметить, что общий вес влияния составляет 11 баллов по экспертной оценке. Предложенные мероприятия позволят организации укомплектовать штат квалифицированными специалистами.

Далее рассмотрим и проанализируем сдерживающие силы проекта (таблица 10).

Таблица 10 – Сдерживающие силы проекта

Наименование силы	Характеристика	Сила влияния		
		1	2	3
Дополнительное бюджетирование проекта	В бюджет проекта будут входить премиальные для сотрудников, внедряющих новые мероприятия. Обучение сотрудников персонала новым технологиям, закупка дополнительного программного обеспечения.			+
Дополнительная нагрузка на сотрудников отдела кадров	В рамках реализации проекта и внедрения новых мероприятий на сотрудников отдела кадров будут возложены дополнительные обязанности в части расчета бюджета, координации мероприятий, сбора данных и обратной связи, работа с персоналом		+	
Сопротивление сотрудников: необходимость изменения модели поведения, появление новых задач	Новые технологии поменяют систему оценки персонала, руководители и менеджеры должны пройти обучение для проведения собеседований и тестирования. Так как меняется круг задач, у руководителей среднего звена может возникнуть сопротивление	+		
Риск развития военных действий в стране, мобилизации граждан	Ситуация на внешнем рынке накладывает определенные ограничения в деятельность всех организаций. Режим повышенной готовности может задержать реализацию некоторых технологий	+		

Таким образом, сдерживающие силы проекта имеет влияние в 7 баллов (по экспертной оценке). Сдерживающие силы представлены в основном внутренними процессами: дополнительной загрузкой для отдела персонала и линейных руководителей, а также сопротивлением изменениям.

При реализации проекта необходимо учитывать возможные опасности и риски. Для анализа рисков проекта предложим классификация по вероятности проявления риска (очень высокие – 0,9; высокие – 0,7; средние – 0,5; низкие – 0,3; очень низкие – 0,1). Вторая шкала измерения риска будет относиться к серьезности последствий (очень серьезные – 0,8; серьезные – 0,4; средние – 0,2; незначительные – 0,1). Данные критерии не могут равняться 1.

В таблице 11 представлена оценка рисков проекта.

Таблица 11 – Оценка рисков проекта

Наим	Риск	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
R1	Перенос сроков внедрения мероприятий	0,7	0,4	0,28
R2	Дополнительное финансирование	0,5	0,4	0,20
R3	Ошибки при определении компетенций и профиля должности	0,1	0,4	0,04
R4	Особенности оценки персонала в торговле учтены не в полном объеме	0,1	0,8	0,08
R5	Выявление неготовности персонала к изменениям	0,3	0,2	0,06
R6	Ошибки в расчете эффективности проекта	0,3	0,4	0,12

Далее рассмотрим риски подробнее:

- Перенос сроков внедрения мероприятий – в связи с внешними и внутренними факторами, возможно, что некоторые мероприятия будут перенесены на другие сроки. В таком случае снижается эффективность и доходность проекта.
- Дополнительное финансирование – в связи с инфляцией и нестабильностью цен на рынке, возможно повышение стоимости услуг по обучению менеджеров отдела кадров.
- Ошибки при определении компетенций и профиля должности – данный риск напрямую связан с внедряемыми технологиями и методиками. Данный риск может привести к найму неквалифицированных кадров, либо сотрудников, которые не соответствуют целевому портрету организации.
- Особенности оценки персонала в торговле учтены не в полном объеме – данный риск зависит от степени проработанности анализов, проведенных при оценке системы оценки. Считаем, что вероятность проявления данного риска достаточно низкая, так как при разработке

проекта и предложений проводились методики исследования: анализ и синтез, экспертный метод.

– Выявление неготовности персонала к изменениям – поскольку новая система оценки подразумевает внедрение новых технологий, предусматривается, что часть персонала организации будет не готова к нововведениям. Считаем, что данный риск не является опасным для организации, так как проект поддерживает руководство и служба управления персоналом.

– Ошибки в расчете эффективности проекта – данный риск подразумевает, что при обосновании доходности проекта могут быть учтены не все экономические факторы.

Можно выделить три риска, которые оказывают на компанию наибольшее влияние: R1, R2, R6. Рассмотрим план по их минимизации.

R1: Для минимизации данного риска предлагается составить план мероприятий и с учетом длительности всех процедур. В плане мероприятий, в том числе, возможны резервные даты для непредвиденных обстоятельств.

R2: Для минимизации данного риска необходимо провести анализ цен поставщиков на необходимые услуги и составить конкурентную карту, зафиксировать возможное повышение в договоре. Также предлагается представить бюджет проекта с инвестиционными и эксплуатационными затратами.

R6: Для минимизации данного риска учитываем экспертный метод для проведения расчетов. Оценить предполагаемые расчеты можно предварительно с экономистом/бухгалтером организации. Средняя оценка риска составляет 0,12 – достаточно низкий риск.

Таким образом, минимизация данных рисков возможна при составлении плана мероприятий и расчета бюджета проекта, что и будет сделано в следующем параграфе.

3.2 Оценка эффективности разработанной системы

В таблице 12 представим мероприятия по повышению эффективности оценки персонала. Мероприятия представлены с учетом трудоемкости (затраты рабочего времени для специалистов реализующих мероприятие), начала и окончания мероприятия (с учетом резервных сроков).

Таблица 12 – Мероприятия по повышению эффективности оценки персонала ООО «ПАРИ»

Мероприятие	Трудоемкость	Дата	Результат
1. Подготовительный этап			
1.1 Назначение проектной группы и распределение ответственности	8 часов	01.10.2022-03.10.2022	Согласованная проектная группа
1.2 Составление плана мероприятий и бюджета	10 часов	04.10.2022-09.10.2022	Утвержденное положение о проекте
2. Организация работ по проекту			
2.1 Анализ экономического состояния организации, проведение кадрового аудита	32 часа	10.10.2022-17.10.2022	Выявление существующих экономических проблем и кадрового состава
2.2 Оценка подсистем управления персоналом	10 часов	17.10.2022-22.10.2022	Выявление проблемной подсистемы
2.3 Проведение опросов по критериям эффективности системы оценки	12 часов	23.10.2022-26.10.2022	Данные по анализу эффективности системы оценки
2.4 Оценка технологий, применяемых в подсистеме оценки персонала	8 часов	23.10.2022-26.10.2022	Характеристика технологий
2.5 Определение ключевых этапов реализации проекта	6 часов	29.10.2022-30.10.2022	Определение основных этапов по разработке, внедрению и оценки эффективности проекта
Мероприятие	Трудоемкость	Дата	Результат
3. Разработка проекта			
3.1 Проведение бенчмаркинга по применяемым технологиям	10 часов	31.10.2022-02.11.2022	Выбранные технологии
3.2 Проведение конкурентного анализа среди рынка консалтинговых услуг	10 часов	05.11.2022-07.11.2022	Выбор консалтингового агентства
3.3 Составление плана обучения сотрудников отдела оценки	8 часов	08.11.2022-09.11.2022	План обучения
3.4 Проведение тренинга для менеджеров по управлению персоналом	12 часов	26.11.2022-30.11.2022	Теоретические знания
3.5 Разработка профиля торгового персонала	6 часов	17.12.2022-19.12.2022	Профиль идеального сотрудника
3.6 Разработка структуры интервью по компетенциям	6 часов	20.12.2022-24.12.2022	Разработанная структура интервью
3.7 Обучение для проведения тестирования сотрудников	8 часов	11.12.2022-14.12.2022	Теоретические знания

Продолжение таблицы 12

Мероприятие	Трудоемкость	Дата	Результат
3.8 Разработка профессиональных испытаний для сотрудников	18 часов	24.12.2022-09.01.2023	Готовая программа для профессиональных испытаний сотрудников, находящихся на испытательном сроке
3.9 Ознакомление линейных руководителей с новыми программами оценки	4 часа	09.01.2023-10.01.2023	Информирование и получение обратной связи
3.10 Утверждение новых технологий с руководством	2 часа	11.01.2023	Согласованное положение по оценке
4. Этап реализации проекта			
4.1 Утверждение сотрудника на основании профиля	Ежедневно	12.01.2023-30.07.2023	Сформированный профиль
4.2 Проведение первичной оценки сотрудников	Ежедневно	12.01.2023-30.07.2023	Результаты СЭБ
4.3 Проведение тестирования	Ежедневно	12.01.2023-30.07.2023	Результаты тестирования
4.4 Собеседование с проективными вопросами	Ежедневно	12.01.2023-30.07.2023	Анализ результатов
4.5 Оценка компетенций	Ежедневно	12.01.2023-30.07.2023	Уровень компетенций
4.6 Профессиональные испытания для рабочего персонала	Ежедневно	12.01.2023-30.07.2023	Списки для дальнейшего трудоустройства
4.7 Сбор обратной связи и оценки мероприятий в ходе их реализации	20 часов	02.03.2023 04.05.2023 27.07.2023	Оценка со стороны сотрудников; учет пожеланий
5. Оценка эффективности проекта			
5.1 Оценка исполнения бюджета	8 часов	17.08.2023-20.08.2023	Данные по бюджету
5.2 Анализ результативности оценки	10 часов	21.08.2023-25.08.2023	Качественные и количественные показатели
5.3 Проведение анализа качественного состава новых сотрудников	12 часов	26.08.2023-02.09.2023	Данные кадрового аудита
5.4 Оценка экономических показателей предприятия	6 часов	26.08.2023-02.09.2023	Финансовые показатели
5.5 Подведение итогов с руководством	4 часа	03.09.2023-05.09.2023	Решение о продлении проекта

Мероприятия по повышению эффективности системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока рассчитаны на один год. Проект разбит на пять этапов, которые позволяют контролировать реализацию, отслеживать распределение бюджета проекта.

Для определения ответственных за мероприятия составим и проанализируем матрицу ответственности по проекту. В матрице будем использовать условные обозначения:

- О – ответственный;
- К – функция контроля;

- И – предоставляет информацию;
- У – принимает участие.

Должности участников проекта также имеют сокращенное название. МП – менеджер по персоналу, Нач. ОК – начальник отдела кадров, Э – экономист, ГД – генеральный директор.

Матрица ответственности представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Матрица ответственности по мероприятиям проекта

Мероприятие	ГД	МП(1)	МП (2)	Нач. ОК	Э
1.1 Назначение проектной группы и распределение ответственности	О			У	
1.2 Составление плана мероприятий и бюджета	О,К			У	И
2.1 Анализ экономического состояния организации, проведение кадрового аудита	О, К	У	У		И
2.2 Оценка подсистем управления персоналом	О	У	У	У	
2.3 Проведение опросов по критериям эффективности системы оценки	К	У		О	
2.4 Оценка технологий, применяемых в системе оценки персонала	К		У	О	
2.5 Определение ключевых этапов реализации проекта	О			У	
3.1 Проведение бенчмаркинга по применяемым технологиям	К	И	И	О	
3.2 Проведение конкурентного анализа среди рынка консалтинговых услуг		О		К	К
3.3 Составление плана обучения сотрудников оценки кадров	К	И	И	О	
3.4 Проведение тренинга для менеджеров по управлению персоналом	О	У	У	У	
3.5 Разработка профиля торгового персонала	К		И	О	
3.6 Разработка структуры интервью по компетенциям	К	У, И		О	
3.7 Обучение для проведения тестирования сотрудников	О	У	У	У	
3.8 Разработка профессиональных испытаний для сотрудников	К		У, И	О	
3.9 Ознакомление линейных руководителей с новыми программами оценки				О, И	
3.10 Утверждение новых технологий с руководством	О	И	И	И	
4.1 Утверждение персонала на основании профиля		О	О	К	
4.2 Проведение первичной оценки персонала		О	О	К	
4.3 Проведение тестирования		О	О	К	
4.4 Собеседование с проектными вопросами		О	О	К	
4.5 Оценка компетенций		У	У	О	
4.6 Профессиональные испытания для рабочего персонала		О	О	К	
4.7 Сбор обратной связи и оценки мероприятий в ходе их реализации	К	У, И	У, И	О	
5.1 Оценка исполнения бюджета		И	И	И	О,К
5.2 Анализ результативности оценки	К	О	О	К	
5.3 Проведение анализа качественного состава новых сотрудников	К	О	О	У	
5.4 Оценка экономических показателей предприятия	К	И	И	И	О
5.5 Подведение итогов с руководством	К	У	У	О	У

Таким образом, в таблице представлен основной функционал проектной группы. Менеджеры по персоналу, которые работают в отделе кадров и занимаются оценкой сотрудников в рамках испытательного срока, принимают участие, анализируют информацию и являются ответственными за большинство мероприятий.

Бюджет проекта состоит из инвестиционных и эксплуатационных затрат. В рамках затрат предлагается рассмотреть следующие категории: премии и выплаты участникам проектной группы, стоимость мероприятий в соответствии с тарифной ставкой ответственных и участников, затраты на обучение новым технологиям.

Поскольку участники проектной группы будут заниматься внедрением новых технологий и мероприятий в рамках своего функционала и рабочего времени, необходимо рассчитать стоимость мероприятий исходя из затраченного времени. Почасовая ставка сотрудников, задействованных в проекте:

- генеральный директор – 397,8 руб./ч.;
- начальник отдела кадров – 315,3 руб./ч.;
- менеджер по управлению персоналом – 168 руб./ч.;
- экономист – 159 руб./ч.

В таблице 14 представлены затраты на заработную плату проектной группы.

Таблица 14 – Расходы на мероприятия по статье заработная плата

Выполняемая задача	Участник и проекта	Размер доплат, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.	Итоговая сумма, руб.
Назначение проектной группы и распределение ответственности	ГД	397,8	4	1591,2	2852,4
	Нач. ОК	315,3	4	1261,2	
Составление плана мероприятий и бюджета	ГД	397,8	2	795,6	2692,8
	Э	159	4	636	
	Нач. ОК	315,3	4	1261,2	
Анализ экономического состояния организации, проведение кадрового аудита	МП1	168	13	2184	5322
	МП2	168	13	2184	
	Э	159	6	954	

Продолжение таблицы 14

Выполняемая задача	Участник и проекта	Размер доплат, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.	Итоговая сумма, руб.
Оценка подсистем управления персоналом	МП1	168	4	672	2057,1
	МП2	168	4	672	
	Нач. ОК	315,3	1	315,3	
	ГД	397,8	1	397,8	
Проведение опросов по критериям эффективности системы оценки	МП1	168	10	1680	2310,6
	Нач. ОК	315,3	2	630,6	
Оценка технологий, применяемых в системе оценки персонала	МП2	168	7	1176	1491,3
	Нач. ОК	315,3	1	315,3	
Определение ключевых этапов реализации проекта	ГД	397,8	3	1193,4	2139,3
	Нач. ОК	315,3	3	945,9	
Проведение бенчмаркинга по применяемым технологиям	МП1	168	4	672	1827,3
	МП2	168	5	840	
	Нач. ОК	315,3	1	315,3	
Проведение конкурентного анализа среди рынка консалтинговых услуг	МП1	168	10	1680	1680
Составление плана обучения сотрудников, проводящих оценку	МП1	168	2	336	1933,2
	МП2	168	2	336	
	Нач. ОК	315,3	4	1261,2	
Проведение тренинга для менеджеров по управлению персоналом	МП1	168	12	2016	7815,6
	МП2	168	12	2016	
	Нач. ОК	315,3	12	3783,6	
Разработка профиля торгового персонала	МП2	168	5	840	1155,3
	Нач. ОК	315,3	1	315,3	
Разработка структуры интервью по компетенциям	МП1	168	5	840	1155,3
	Нач. ОК	315,3	1	315,3	
Обучение для проведения тестирования сотрудников	МП1	168	8	1344	5210,4
	МП2	168	8	1344	
	Нач. ОК	315,3	8	2522,4	
Разработка профессиональных испытаний для сотрудников	МП2	168	14	2352	3613,3
	Нач. ОК	315,3	4	1261,2	
Ознакомление линейных руководителей с новыми программами оценки	Нач. ОК	315,3	4	1261,2	1261,2
Утверждение новых технологий с руководством	Нач. ОК	315,3	2	630,6	630,6
Сбор обратной связи и оценки мероприятий в ходе их реализации	МП1	168	8	1344	3949,2
	МП2	168	8	1344	
	Нач. ОК	315,3	4	1261,2	
Оценка исполнения бюджета	Э	159	8	1272	1272
	МП1	168	4	672	1974,6
	МП2	168	4	672	
	Нач. ОК	315,3	2	630,6	
	МП1	168	5	840	2310,6
	МП2	168	5	840	
	Нач. ОК	315,3	2	630,6	
	Э	159	6	954	954
Нач. ОК	315,3	4	1261,2	1261,2	

Стоит отметить, что расходы, рассчитанные в таблице, относятся к мероприятиям, на подготовительный этап, на этапы разработки проекта – это дополнительные задачи, которые решают проектной группы. Стоимость

данных мероприятий – это стоимость рабочего времени, которое сотрудники распределяют на решение проектных задач.

Первым этапом расчета бюджета является расчет сметы инвестиционных затрат (таблица 15).

Таблица 15 – Смета инвестиционных затрат проекта

Наименование мероприятия	Стоимость	Сумма, руб.
Назначение проектной группы и распределение ответственности	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2852,4 руб.	2852,4
Составление плана мероприятий и бюджета	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2692,8 руб.	2692,8
Анализ экономического состояния организации, проведение кадрового аудита	Расходы по рабочему времени проектной группы = 5322 руб.	5322
Оценка подсистем управления персоналом	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2057,1 руб.	2057,1
Проведение опросов по критериям эффективности системы оценки	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2310,6 руб. Канцелярия = 5000 руб.	7310,6
Оценка технологий, применяемых в системе оценки персонала	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1491,3 руб.	1491,3
Определение ключевых этапов реализации проекта	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2139,3 руб.	2139,3
Проведение бенчмаркинга по применяемым технологиям	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1827,3 руб.	1827,3
Проведение конкурентного анализа среди рынка консалтинговых услуг	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1680 руб.	1680
Составление плана обучения сотрудников, занимающихся оценкой персонала	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1933,2 руб.	1933,2
Проведение тренинга для менеджеров по управлению персоналом	Расходы по рабочему времени проектной группы = 7815,6 руб. Стоимость оплаты тренера и учебных материалов = 85000 руб.	92815,6
Обучение для проведения тестирования сотрудников	Расходы по рабочему времени проектной группы = 5210,4 руб. Стоимость онлайн курса для двух человек = 20680 руб.	25890,4
Ознакомление линейных руководителей с новыми программами оценки	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1261,2 руб.	1261,2
Утверждение новых технологий с руководством	Расходы по рабочему времени проектной группы = 630,6 руб.	630,6
Оценка исполнения бюджета	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1272 руб.	1272
Анализ результативности оценки	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1974,6 руб.	1974,6
Проведение анализа качественного состава новых сотрудников	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2310,6 руб.	2310,6
Оценка экономических показателей предприятия	Расходы по рабочему времени проектной группы = 954 руб.	954
Подведение итогов с руководством	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1261,2 Премияльные начисления проектной группе = 60000	61261,2
	Итого	217676,2

Таким образом, сумма бюджета инвестиционных затрат составляет 217 676,2 руб. В данный расчет затрат включены мероприятия, которые относятся к этапам разработки и анализа проекта, предполагается, что данные затраты будут единовременными. Основная часть затрат – обучение и консультационные услуги у тренеров, расходы по рабочему времени проектной группы.

Далее рассмотрим смету и бюджет эксплуатационных затрат (таблица 16).

Таблица 16 – Смета эксплуатационных затрат

Наименование мероприятия	Стоимость	Сумма, руб.
Разработка профиляторгового персонала	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1155,3 руб.	1155,3
Разработка структуры интервью по компетенциям	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1155,3 руб. Консультационные услуги = 10000 руб.	11155,3
Разработка профессиональных испытаний для сотрудников	Расходы по рабочему времени проектной группы = 3613,3 руб.	3613,3
Утверждение персонала на основании профиля	Дополнительные временные затраты менеджера по персоналу по сбору и анализу данных (в соответствии с длительностью проекта 7 мес.) – 140 час*168 руб.	23520
Проведение первичной оценки сотрудников	Дополнительные затраты по рабочему времени отсутствуют Бюджет на канцелярию = 5000 руб.	5000
Проведение тестирования	Анализ данных – 77 час*168 руб. = 12936 руб.	12936
Собеседование с проектными вопросами	Дополнительные затраты на подготовку к собеседованию 58 час*168 руб. = 25200	29744
Оценка компетенций	Анализ данных (увеличение временных затрат рабочего времени менеджера по персоналу) = 77 час*168 руб. = 12936 руб.	12936
Профессиональные испытания для рабочего персонала	Дополнительные временные затраты линейного руководителя по оценке профессиональных качеств 280 руб.*58 час. = 16240 руб.	16240
Сбор обратной связи и оценки мероприятий в ходе их реализации	Расходы по рабочему времени проектной группы = 3949,2 руб.	3949,2
	Итого	120249,1

Итак, сумма эксплуатационных затрат составляет 120 249,1 руб. В эксплуатационные затраты включены затраты связанные с непосредственной реализацией проекта. Поскольку изменения в системе оценки персонала в рамках прохождения испытательного срока повлияют на изменение рабочего

дня сотрудников отдела персонала, в качестве проектных мероприятий рассчитаны дополнительные временные затраты в соответствии с часовой ставкой оплаты труда специалистов.

Таким образом, итоговая сумма предлагаемого проекта по повышению эффективности оценки персонала в рамках прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ», составляет 337 925,3 руб. Данная сумма включает в себя обучение менеджеров по оценке новым технологиям, затраты по учету рабочего времени сотрудников (рабочее время, которое они уделяют проекту, а не прямым обязанностям). Данный бюджет рассчитан на год в соответствии со сроками реализации проекта.

Для определения предполагаемого экономического эффекта был проведен опрос экспертов из работников ООО «ПАРИ». Его результаты отражены в таблице 17.

Таблица 17 – Экспертный прогноз влияния разработанных мероприятий на финансовые результаты ООО «ПАРИ»

Номер эксперта	Прогноз экспертов по выделенному фактору						Итого	
	Снижение текучести персонала		Повышение производительности труда		Повышение качества адаптации			
	Увеличение объема продаж, %	Сокращение расходов, %	Увеличение объема продаж, %	Сокращение расходов, %	Увеличение объема продаж, %	Сокращение расходов, %	Увеличение объема продаж, %	Сокращение расходов, %
Эксперт 1	1,50	0,60	1,50	1,20	1,00	1,40	4,00	3,20
Эксперт 2	1,60	0,80	1,40	1,00	1,00	1,50	4,00	3,30
Эксперт 3	1,50	0,70	1,40	1,20	1,10	1,60	4,00	3,50
Эксперт 4	1,60	0,80	1,50	1,20	1,10	1,60	4,20	3,60
Эксперт 5	1,40	0,80	1,50	1,10	1,10	1,40	4,00	3,30
Среднее значение	1,52	0,74	1,46	1,14	1,06	1,50	4,04	3,38

Из представленной таблицы видно, что по экспертному мнению в результате внедрения разработанной системы оценки персонала в рамках

прохождения испытательного срока в ООО «ПАРИ» объем продаж вырастит на 4,04 %. Так же ожидается сокращение себестоимости на 3,38 % соответственно.

Определим изменение основных экономических показателей деятельности ООО «ПАРИ» в таблице 18 для оценки экономической целесообразности внедрения разработанных мероприятий.

Таблица 18 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ПАРИ» в плановом периоде

Показатели	2021 г.	План	Изменение	
			Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	34 460	35 852	1 392	104,04
Себестоимость продаж, тыс. руб.	31 540	30 474	-1 066	96,62
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2 920	5 378	2 458	184,19
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2 920	5 378	2 458	184,19
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 827	3 703	1 876	202,69
Оборотные активы, тыс. руб.	3 826	7 529	3 703	196,79
Численность ППП, чел.	28	28	0	100,00
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	11 093	11 150	57	100,51
Производительность труда работающего, тыс. руб.	1230,71	1 280,44	49,72	104,04
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	396,18	398,22	2,04	100,51
Оборачиваемость активов, раз	9,01	4,76	-4,24	52,87
Рентабельность продаж, %	8,47	15,00	6,53	177,03
Рентабельность производства, %	9,26	17,65	8,39	190,63
Затраты на рубль выручки, коп.	91,53	85,00	-6,53	92,87

Итак, прирост чистой прибыли в плановом периоде после внедрения разработанной системы оценки составит 1 876 тыс. руб.

Сопоставим полученный прирост с размером расходов на реализацию проекта: $1\ 876 / 338 = 5,56$.

Полученный результат составляет более 1, следовательно, разработанный проект экономически целесообразен к внедрению в деятельность ООО «ПАРИ».

Таким образом, в рамках разработки системы оценки сотрудников при прохождении испытательного срока в ООО «ПАРИ» был составлен проект с подробным описанием новых технологий оценки и ответственных лиц за его реализацию.

Выводы по третьей главе.

Разработанная система оценки сотрудников, находящихся на испытательном сроке, в ООО «ПАРИ» включает в себя технологии: профессиональное и личностное тестирование; интервью по компетенциям для руководителей и специалистов; испытания для рабочего персонала.

Заключение

Оценка сотрудников представляет собой важный элемент управления персоналом. Оценка ориентирована на измерение компетенций, квалификации и потенциала работников и соотнесение их с целями и задачами фирмы непосредственно для повышения или увеличения эффективности использования сотрудников.

Испытательный срок следует рассматривать как определенный период времени, в рамках которого работодатель проверяет вновь принятого сотрудника на предмет соответствия занимаемой должности, пригодности к выполнению работы.

Среди методов оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока выделяют:

- аттестация – данные, полученные в результате проводимых мероприятий, позволяют определить потенциал и качество работы работников, а также оценить степень соответствия деятельности сотрудника требованиям занимаемой должности;
- тестирование – оценка персонала по результатам выполнения задач, которые были поставлены;
- матричный способ подразумевает проведение работ по сравнению характеристик работника с эталонными показателями;
- произвольные характеристики, в рассматриваемой ситуации подразумевает выявление лучших достижений работника, а также его положительных качеств, происходит сопоставление сведений с грубыми ошибками в работе, а также формирование выводов о результативности;
- оценка выполнения поставленных задач (получение обобщенных выводов о том, насколько качественно проделана работа специалиста, анализ его трудовой деятельности, в целом и в частности);

– «360 градусов» включает оценивание каждого работника со стороны вышестоящего руководства и коллег, а также его самооценку.

ООО «ПАРИ» относится к субъектам малого предпринимательства. Компания занимается розничной продажей рыбы и морепродуктов. Годовой объем выручки за отчетный период составил 34 460 тыс. руб., сократившись за год почти на 20 %. Среднесписочная численность работников по итогам 2021 года составила 28 человек.

Анализ кадрового состава предприятия показал, что численность персонала сократилась на шесть штатных единиц. При этом в основном составе сотрудников преобладают женщины с высшим образованием в возрасте до 30 лет. Коэффициент текучести кадров вырос за три года с 5,88 % до 28,57 %.

На сегодняшний день компания при проведении оценки сотрудников в рамках испытательного срока ориентируется на следующие моменты: соблюдение трудовой дисциплины сотрудниками на рабочем месте; уровень исполнительской дисциплины; объем продаж по итогам текущего месяца. Генеральный директор и начальников отдела кадров изучают соответствующие отчеты и принимают решение о прекращении либо продолжении сотрудничества.

Разработанная система оценки сотрудников включает в себя такие технологии, как: профессиональное и личностное тестирование, собеседование (интервью по компетенциям для руководителей и специалистов), собеседование с руководителем подразделения для рабочего персонала (профессиональные испытания).

Совокупная стоимость затрат на реализацию мероприятий составила 337 925,3 руб. или 338 тыс. руб. После реализации проекта ожидается прирост чистой прибыли в размере 1 876 тыс. руб., что отражает экономическую эффективность разработанной системы оценки сотрудников для ООО «ПАРИ».

Таким образом, цель работы достигнута, задачи решены.

Список используемых источников

1. Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации: учебник / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – М.: Юрайт, 2022. – 278 с.
2. Антонова Н.Л. Методы оценки персонала на предприятии / Н.Л. Антонова, В.Э. Абраменко // Наукосфера. – 2020. – № 12-2. – С. 246-249.
3. Братчикова А.А. Теоретико-методологические основы оценки персонала организации / А.А. Братчикова, В.И. Шарин // Human Progress. – 2021. – Т. 7. – № 1. – С. 1-13.
4. Войниченко И.А. Методы оценки персонала на предприятиях / И.А. Войниченко, Н.Н. Пушина // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2020. – № 2(41). – С. 8-11.
5. Войниченко И.А. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом / И.А. Войниченко, Н.Н. Пушина // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2020. – № 1(40). – С. 17-19.
6. Глушук В.В. Основные методы оценки кандидатов при подборе персонала / В.В. Глушук, Е.Н. Сидоренко // Вектор экономики. – 2022. – № 6(72). – С. 1-8.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
8. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник и практикум / А.А. Литвинюк. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 461 с.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 513 с.
10. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2021. – 431 с.
11. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М.: Юрайт, 2022. – 378 с.

12. Мишинев А.С. Оценка персонала сегодня / А.С. Мишинев // Синергия Наук. – 2021. – № 62. – С. 229-233.
13. Семина А.П. Роль оценки персонала в системе управления персоналом / А.П. Семина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 1-1. – С. 80-85.
14. Сочнева А.С. Оценка эффективности адаптации персонала в организации / А.С. Сочнева, С.О. Голованова, Е.В. Яшкова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 6-1. – С. 675-680.
15. Суржииков М.А. Анализ методов оценки персонала на отечественных предприятиях / М.А. Суржииков, М.В. Кварчия // Заметки ученого. – 2020. – № 10. – С. 437-441.
16. Титова С.В. Подходы к оценке адаптации персонала в организации / С.В. Титова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 5(55). – С. 163-168.
17. Тихонов Н.Е. Система и методы оценки персонала в организации / Н.Е. Тихонов, А.А. Николаев, Н.Р. Миндубаева // Форум молодых ученых. – 2020. – № 10(50). – С. 614-617.
18. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 02.07.2021, с изм. 25.02.2022) «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс]. – Консультант-плюс. – Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (дата обращения: 27.09.2022).
19. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебное пособие / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев, Р.В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 208 с.
20. Щебелюк О.О. Метод оценки персонала / О.О. Щебелюк // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 21. – С. 384-387.
21. Kaur N. A game theoretic approach for an IoT-based automated employee performance evaluation / N. Kaur, S.K. Sood // IEEE System Journal. – 2018. – № 11(3). – P. 1385-1394.

22. McCallum S. The effectiveness of formative assessment: student views and staff reflections / S. McCallum, M.M. Milner // *Assessment & Evaluation in Higher Education*. – 2021. – T. 46, №. 1. – P. 1-16.
23. Nobari S.M. Development of a complementary fuzzy decision support system for employees' performance evaluation. *Economic Research* / S.M. Nobari, V. Yousefi, E. Mehrabanfar, // *Ekonomiska Istraživanja*. – 2019. – № 32(1). – P. 492-509.
24. Sadati L. Assessment of Staff Performance in CSSD Unit by 360 Degree Evaluation Method / L. Sadati, A. Askarkhah, S. Hannani // *Asia Pacific Journal of Health Management*. – 2021. – T. 15, №. 4. – P. 71-77.
25. Scoulas J.M. Using Assessment Tools to Develop a Workshop for Library Staff: Establishing a Culture of Assessment / J.M. Scoulas // *Evidence Based Library and Information Practice*. – 2020. – T. 15. №. 2. – P. 151-156.

Приложение А
Бухгалтерский баланс на 31.12.2021 г.

Таблица А.1-Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.18
АКТИВ					
Запасы	1210	2 160	2 040	2 720	1 970
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	46	24	2 096	42
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	1230	1 620	1 933	953	838
БАЛАНС	1600	3 826	3 997	5 769	2 850
ПАССИВ					
Капитал и резервы	1300	3 142	3 759	3 760	2 468
Кредиторская задолженность	1520	684	238	2 009	382
БАЛАНС	1700	3 826	3 997	5 769	2 850

Приложение Б


Отчет о финансовых результатах за 2021 г.

Таблица Б.1-Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019
Выручка	2110	34 460	43 068	45 400
Расходы по обычной деятельности	2120	(31 540)	(38 707)	(40 864)
Прочие доходы	2340	135	80	-
Прочие расходы	2350	(884)	(672)	(1 058)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(344)	(90)	(75)
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 827	3 679	3 403

Приложение В

Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2020 г.



1590 3013

ИНН 2722051270--

КПП 272001001 Стр. 001

Форма по КНД 0710096 Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0-- Отчетный период (код)* 34 Отчетный год 2020

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
"П А Р И"

(наименование организации)

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 2 47.23.1

Код по ОКПО 79286040

Форма собственности (по ОКФС) 16

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 12300

Единица измерения: (тыс. руб. – код по ОКЕИ) 384

Местонахождение (адрес)
643, 680512, 27, ХАБАРОВСКИЙ Р-Н, ГАЛКИНО С
, МИРА УЛ, 22, ,

На 003 страницах с приложением документов или их копий на листак

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:

1 – руководитель
 2 – уполномоченный представитель

Г У Л И Е В
Ш И Р В А Н
Д Ж А Б Р А И Л О Г Л Ы
(фамилия, имя, отчество** руководителя (уполномоченного представителя) полностью)

Подпись _____ Дата 28.02.2021

Наименование и реквизиты документа, подтверждающего полномочия представителя

Документ подписан электронной подписью и отправлен через АО «ПФ «СКБ Контур» 28.02.2021 в 07:05
Имя файла «NO_VOUPR_2720_2720_2722051270272001001_20210228_22e5e3a6-7d1e-4c4d-91bc-559680bd2ec6»
Гулиев Ширван Джабраил Оглы
Сертификат: 33e2ce71ac5b126142b06eac214188e1f86ea3aa8
Действует с 08.05.2020 до 08.08.2021

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код)

на страницах

в составе (отметить знаком V)

0710001 0710002
0710003 0710004
0710005

Дата представления документа . .

Зарегистрирован за №

Принято 28.02.2021 в 07:31
Фамилия, И.О.***
2720 Межрайонная ИФНС России № 3 по Хабаровскому краю
Подпись
Васютин Павел Валентинович, начальник инспекции
Сертификат: 6d05842b98a9523cf2f509663fa5152284def8a6
Действует с 07.12.2020 до 07.12.2021

* Принимает значение: 34 – год, 94 – первый отчетный год, отличный по продолжительности от календарного.
** Отчество при наличии.

2.1

Рисунок В.1-Отчетность

**Продолжение приложения В
Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2020 г.**



ИНН 2 7 2 2 0 5 1 2 7 0 - -
КПП 2 7 2 0 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 2

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс


Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
-	Материальные внеоборотные активы ²	1150	0	0	0
-	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	0	0	0
-	Запасы	1210	2040	2720	1970
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	24	2096	42
-	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	1933	953	838
-	БАЛАНС	1600	3997	5769	2850
ПАССИВ					
-	Капитал и резервы ⁵	1300	3759	3760	2468
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
-	Долгосрочные заемные средства	1410	0	0	0
-	Другие долгосрочные обязательства	1450	0	0	0
-	Краткосрочные заемные средства	1510	0	0	0
-	Кредиторская задолженность	1520	238	2009	382
-	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
-	БАЛАНС	1700	3997	5769	2850

Принято 28.02.2021 в 07:31
Имя файла «NO_BOUPR_2720_2720_2722051270272001001_20210228_22e5e3a6-7d1e-4c4d-91bc-559680bd2ec6»

2.2

Рисунок В.2-Отчетность

**Продолжение приложения В
Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2020 г.**

	ИНН	2 7 2 2 0 5 1 2 7 0 - -
	КПП	2 7 2 0 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 3

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка ⁶	2110	43068	45400
-	Расходы по обычной деятельности ⁷	2120	(38707)	(40864)
-	Проценты к уплате	2330	(0)	(0)
-	Прочие доходы	2340	80	0
-	Прочие расходы	2350	(672)	(1058)
-	Налоги на прибыль (доходы) ⁸	2410	(90)	(75)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	3679	3403

Принято 28.02.2021 в 07:31
Имя файла «NO_BOUPR_2720_2720_2722051270272001001_20210228_22e5e3a6-7d1e-4c4d-91bc-559680bd2ec6»

2.3.

Рисунок В.3-Отчетность

Приложение Г

Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2021 г.

 А03 1590 3013	ИНН 2722051270 КПП 272001001 Стр. 001	 44cd 9e2a 5119 009b 5580 4fb1 9612 e8b6								
Форма по КНД 0710096										
Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность										
Номер корректировки 0	Отчетный период (код)* 34	Отчетный год 2021								
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ПАРИ"										
(наименование организации)										
Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД2 47.23.1										
Код по ОКПО 79286040										
Форма собственности (по ОКФС) 16										
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 12300										
Единица измерения: (тыс. руб. – код по ОКЕИ) 384										
Местонахождение (адрес): 643,680512,27,ХАВАРОВСКИЙ Р-Н,,ГАЛКИНО С,МИРА УЛ,22										
На 3 страницах	с приложением документов или их копий на _____ листах									
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:</p> <p>1 1 – руководитель 2 – уполномоченный представитель</p> <p>ГУЛИЕВ ШИРВАН ДЖАБРАИЛ ОГЛЫ</p> <p style="font-size: small;">(фамилия, имя, отчество** руководителя (уполномоченного представителя) полностью)</p> <p>Дата 16.02.2022</p> <p>Место и реквизиты документа, подтверждающего полномочия представителя</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;"> <p style="text-align: center;">Заполняется работником налогового органа</p> <p style="text-align: center;">Сведения о представлении документа</p> <p>Данный документ представлен (код)</p> <p>на _____ страницах</p> <p style="text-align: center;">в составе (отметить знаком V)</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">0710001</td> <td style="width: 50%;">0710002</td> </tr> <tr> <td>0710003</td> <td>0710004</td> </tr> <tr> <td>0710005</td> <td></td> </tr> </table> <p>Дата представления документа _____</p> <p>Зарегистрирован за № _____</p> <p style="text-align: center;">_____ Фамилия, И. О.**</p> <p style="text-align: right;">_____ Подпись</p> </td> </tr> </table>			<p>Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:</p> <p>1 1 – руководитель 2 – уполномоченный представитель</p> <p>ГУЛИЕВ ШИРВАН ДЖАБРАИЛ ОГЛЫ</p> <p style="font-size: small;">(фамилия, имя, отчество** руководителя (уполномоченного представителя) полностью)</p> <p>Дата 16.02.2022</p> <p>Место и реквизиты документа, подтверждающего полномочия представителя</p>	<p style="text-align: center;">Заполняется работником налогового органа</p> <p style="text-align: center;">Сведения о представлении документа</p> <p>Данный документ представлен (код)</p> <p>на _____ страницах</p> <p style="text-align: center;">в составе (отметить знаком V)</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">0710001</td> <td style="width: 50%;">0710002</td> </tr> <tr> <td>0710003</td> <td>0710004</td> </tr> <tr> <td>0710005</td> <td></td> </tr> </table> <p>Дата представления документа _____</p> <p>Зарегистрирован за № _____</p> <p style="text-align: center;">_____ Фамилия, И. О.**</p> <p style="text-align: right;">_____ Подпись</p>	0710001	0710002	0710003	0710004	0710005	
<p>Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:</p> <p>1 1 – руководитель 2 – уполномоченный представитель</p> <p>ГУЛИЕВ ШИРВАН ДЖАБРАИЛ ОГЛЫ</p> <p style="font-size: small;">(фамилия, имя, отчество** руководителя (уполномоченного представителя) полностью)</p> <p>Дата 16.02.2022</p> <p>Место и реквизиты документа, подтверждающего полномочия представителя</p>	<p style="text-align: center;">Заполняется работником налогового органа</p> <p style="text-align: center;">Сведения о представлении документа</p> <p>Данный документ представлен (код)</p> <p>на _____ страницах</p> <p style="text-align: center;">в составе (отметить знаком V)</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">0710001</td> <td style="width: 50%;">0710002</td> </tr> <tr> <td>0710003</td> <td>0710004</td> </tr> <tr> <td>0710005</td> <td></td> </tr> </table> <p>Дата представления документа _____</p> <p>Зарегистрирован за № _____</p> <p style="text-align: center;">_____ Фамилия, И. О.**</p> <p style="text-align: right;">_____ Подпись</p>	0710001	0710002	0710003	0710004	0710005				
0710001	0710002									
0710003	0710004									
0710005										
*Принимает значение: 34 – год, 94 – первый отчетный год, отличный по продолжительности от календарного. ** Отчество при наличии.										
										



Рисунок Г.1-Отчетность


Продолжение приложения Г
Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2021 г.

		ИНН 2722051270			031e 3d2f 511e 90cb 6b51 4ba6 50bb 8698	
		1590 3020	КПП 272001001	Стр. 002		
		Бухгалтерский баланс			Форма по ОКУД 0710001	
Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему	
1	2	3	4	5	6	
	АКТИВ					
	— Материальные внеоборотные активы ²	1150	0	0	0	
	— Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	0	0	0	
	— Запасы	1210	2 160	2 040	2 720	
	— Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	46	24	2 096	
	— Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	1 620	1 933	953	
	— БАЛАНС	1600	3 826	3 997	5 769	
	ПАССИВ					
+	— Капитал и резервы ⁵	1300	3 142	3 759	3 760	
	— Целевые средства	1350				
	— Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360				
	— Долгосрочные заемные средства	1410	0	0	0	
	— Другие долгосрочные обязательства	1450	0	0	0	
	— Краткосрочные заемные средства	1510	0	0	0	
	— Кредиторская задолженность	1520	684	238	2 009	
	— Другие краткосрочные обязательства	1550	0	0	0	
	— БАЛАНС	1700	3 826	3 997	5 769	

Рисунок Г.2-Отчетность

Продолжение приложения Г
Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2021 г.

+	 1590 3037	ИНН 2722051270 КПП 272001001 Стр. 003	 ecBa 2cce 5112 8839 09e7 68bd cf55 3eab		
	Отчет о финансовых результатах			Форма по ОКУД 0710002	
	1	2	3	4	5
	Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
	1	2	3	4	5
	—	Выручка ⁶	2110	3 4 4 6 0	4 3 0 6 8
	—	Расходы по обычной деятельности ⁷	2120	(3 1 5 4 0)	(3 8 7 0 7)
	—	Проценты к уплате	2330	(0)	(0)
	—	Прочие доходы	2340	1 3 5	8 0
	—	Прочие расходы	2350	(8 8 4)	(6 7 2)
	—	Налоги на прибыль (доходы) ⁸	2410	(3 4 4)	(9 0)
	+	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 8 2 7	3 6 7 9



1.3

Рисунок Г.3-Отчетность