

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 (на примере ООО «АМГ»)

Обучающийся

Ю.С. Жирова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С. О. Шаногина

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

Тольятти 2023

Аннотация

В выпускной квалификационной работе на тему: «Разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока» рассмотрены вопросы прохождения персоналом испытательного срока, а также способы оценки сотрудников.

Данная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Содержание первой главы: оценка сотрудников в период испытательного срока, исследуется сущность и значение испытательного срока и адаптации новых сотрудников в организации, оценка сотрудников в организации, особенности оценки сотрудников в период испытательного срока.

Содержание второй главы: анализ деятельности ООО «АМГ» и управления персоналом, общая характеристика организации, анализ кадрового состава в период испытательного срока, практики адаптации и оценки сотрудников в ООО «АМГ».

Третья глава посвящена разработке системы оценки сотрудников в ООО «АМГ», дано экономическое обоснование предложенных рекомендаций.

В работе содержится 14 таблиц, 14 рисунков, 2 приложения. Для написания ВКР было использовано 36 источников.

Ключевые слова: оценка, аттестация, испытательный срок, производительность труда, текучесть кадров, эффективность.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока	6
1.1 Сущность и значимость испытательного срока и адаптации новых сотрудников в организации	6
1.2 Оценка сотрудников в организации.....	11
1.3 Особенности оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.....	16
Глава 2 Анализ деятельности ООО «АМГ» и управления персоналом в рамках прохождения испытательного срока	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АМГ»..	22
2.2 Качественная и количественная характеристика персонала ООО «АМГ»	29
Глава 3 Разработка системы оценки сотрудников В ООО «АМГ»	50
3.1 Рекомендации по разработке системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока	50
3.2 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций	56
Заключение	61
Список используемых источников.....	64
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «АМГ».....	68
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «АМГ».....	69

Введение

Об испытательном сроке и адаптации новых сотрудников есть много полезной литературы, научные статьи и нормативно-правовые нормы в Трудовом кодексе РФ. Приведем выдержки из этих статей и норм. Выясним что же такое испытательный срок и как проходит адаптация новых сотрудников в организации.

«Для стабильной работы организации и успеха ее деятельности необходимо, прежде всего, уметь правильно подбирать и управлять коллективом. Поэтому принципиально важным является создание квалифицированной системы управления персоналом, которая включает в себя набор методов и приемов, позволяющих компании идеально организовать работу с персоналом. Эта система включает в себя множество компонентов. Наиболее важными и необходимыми из них являются набор и отбор работников, адаптация и оценка персонала, обучение и развитие кадров, оплата труда и мотивация сотрудников.

Безусловно, каждый из перечисленных пунктов важен, и обойтись без любого из них невозможно. Тем не менее, стоит отметить, что реализация и принятие решений по любому из пунктов управления определяется анализом качеств сотрудников. И главным преимуществом является тот факт, что работа с сотрудником возникает именно на основе его оценки. Она сопровождает сотрудника от начала и до конца его работы. Именно из оценки определяется дальнейшая судьба сотрудника. Поэтому главная задача на этом этапе – правильно выстроить систему оценки персонала, выявить правильные результаты и эффективно их использовать» [7, с. 8].

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что эффективность деятельности любой организации в первую очередь определяется качественным составом трудовых ресурсов, выявлению которого способствует система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.

Цель выпускной квалификационной работы (ВКР) – разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «АМГ».

Для достижения данной цели в выпускной квалификационной работе были поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока;
- провести анализ деятельности ООО «АМГ» и управления персоналом в рамках прохождения испытательного срока;
- предложить систему оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ООО «АМГ».

Объект исследования ВКР – оценка сотрудников в ООО «АМГ» в рамках прохождения испытательного срока.

Предмет исследования ВКР – система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.

Методы исследования: изучение и анализ научной литературы и статей, обобщение, сравнение, графический анализ, метод экспертной оценки, планирование.

Теоретическую и информационную основу исследования составляют работы отечественных и зарубежных ученых в области управления и оценки персонала, нормативного законодательства Российской Федерации, бухгалтерского учета и внутренней управленческой отчетности ООО "АМГ" за период 2020-2022 гг.

Практическое значение ВКР заключается в том, что предлагаемая система оценки сотрудников может быть использована в рамках испытательного срока для ООО «АМГ» в деятельности по управлению персоналом организации для повышения качества управления персоналом.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников из 36 наименований и 2 приложения. Объем работы: 68 стр. с учетом приложений.

Глава 1 Теоретические аспекты системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока

1.1 Сущность и значимость испытательного срока и адаптации новых сотрудников в организации

«Испытательный срок применяется в организациях для проверки соответствия работника занимаемой должности. Под испытательным сроком подразумевают период времени, за который работодатель проверяет профессиональные качества будущего работника» [12, с. 14].

Важно отметить, что установление испытательного срока является правом, но не обязанностью работодателя. Поэтому, если работодатель решает, что кандидат подходит для занимаемой должности, он может быть принят на работу без испытательного срока.

В испытательном сроке выражается законное право работодателя определить квалификацию и профпригодность будущего работника к занятию вакантной должности.

Испытательный срок дает возможность работодателю:

- оценить качество выполнения работы, порученной работнику;
- проверить, соответствуют ли трудовые качества (профессиональные навыки) нового работника требованиям работодателя;
- определить уровень дисциплинированности нового работника.

Нормативно-правовое сопровождение испытательного срока и трудового договора содержится в Трудовом кодексе РФ. «Нормы, позволяющие работодателю устанавливать испытательный срок на определенный период работы содержатся в статье 70 ТК РФ. По окончании испытательного срока работодатель должен решить, соответствует ли работник занимаемой должности и подлежит ли он увольнению» [2].

«При приеме на работу работодатель обязан заключить с работником трудовой договор даже в случае испытательного срока.

В трудовом договоре должно быть указано, что работник принимается на работу с испытательным сроком. В трудовом договоре также должна быть указана заработная плата, которую работодатель выплачивает работнику в течение испытательного срока.

Следует отметить, что в течение испытательного срока работник подчиняется всем действующим трудовым законам, а также другим местным нормативным актам компании, включая нормы трудового законодательства. Это означает, что работник имеет все трудовые права, должен выполнять все трудовые обязанности, а также может быть привлечен к ответственности за нарушение норм Трудового кодекса Российской Федерации. Это касается вознаграждения, бонусов и установления социальных гарантий. Заявители имеют право обжаловать все иски работодателя в суде.

Если трудовой договор с работником не содержит условия о том, что при приеме на работу соискателю предлагается испытательный срок, это означает, что работник принимается на вакантную должность без испытательного срока.

Продолжительность испытательного срока не является обязательным условием трудового договора. Другими словами, трудовой договор действителен без этого пункта. Кроме того, если стороны соглашаются на изменение испытательного срока во время трудовых отношений, они могут заключить соответствующее дополнительное соглашение.

Статья 70 Трудового кодекса РФ устанавливает, что продолжительность испытательного срока не может превышать трех месяцев, за исключением при приеме на работу руководителя организации, его заместителя, руководителя филиала, представительства, руководителя структурного подразделения, главного бухгалтера или его заместителя, в этом случае испытательный срок может быть продлен, но не более чем до шести месяцев» [2].

«При заключении срочных трудовых договоров на срок от двух до шести месяцев с претендентами на вакантные должности, а также при заключении трудовых договоров с претендентами, занятыми на сезонных работах, испытательный срок не может превышать двух недель. Если срок трудоустройства не превышает двух месяцев, испытательный срок может не устанавливаться.

Для государственных служащих, впервые принимаемых на работу или впервые переводимых на другую должность, предусмотрен испытательный срок от трех до шести месяцев» [2].

Однако существуют и периоды, которые не включаются в испытательный срок, т.е. периоды, в течение которых испытательный срок конкретного должностного лица фактически продлевается. К ним относятся следующие периоды:

- больничные, т.е. периоды, в течение которых отсутствие работника на рабочем месте может быть обосновано справкой о нетрудоспособности;
- отпуска без сохранения заработной платы;
- учебный отпуск, т.е. отсутствие в связи с обучением;
- отсутствие работника, если работник занят на государственной службе или официальной работе;
- отсутствие работника на рабочем месте по другим уважительным причинам.

На практике эти периоды продлевают испытательный срок некоторых работников, хотя и не изменяют трудовой договор.

Однако не все испытательные сроки могут быть установлены работодателем для всех работников.

«Согласно Трудовому кодексу РФ, испытательный срок не может быть установлен для следующих работников

- работникам, замещающим должность, ставшую вакантной в результате конкурса;

- беременным женщинам (при наличии соответствующей справки);
- женщинам, имеющим детей в возрасте до 18 месяцев;
- несовершеннолетние претенденты;
- претенденты, являющиеся выпускниками вузов и впервые поступающие на работу в течение одного года после окончания вуза;
- претенденты, занимающие выборную должность;
- претенденты на должности, ставшие вакантными в результате перевода от других работодателей (при наличии соответствующего соглашения между этими работодателями);
- претенденты, с которыми работодатель заключил трудовой договор на срок менее двух месяцев;
- иные лица, предусмотренные локальными нормативными актами или коллективными договорами» [2].

«Результаты теста могут быть как положительными, так и отрицательными. Если работник сдал экзамен, то нет необходимости заключать с ним новый трудовой договор. Работник продолжает работать на условиях, определенных в трудовом договоре, заключенном на момент приема на работу.

Если работодатель считает, что результаты тестирования неудовлетворительны, он имеет право расторгнуть трудовой договор с работником до истечения испытательного срока. В этом случае работодатель обязан письменно уведомить работника об увольнении за три дня до этого. В случае отрицательных результатов тестирования работодатель обязан обосновать решение о расторжении трудового договора, причины которого должны быть указаны в заявлении об увольнении.

Если работник не согласен с результатами теста, работодатель также должен быть проинформирован об этом. Если работник считает увольнение незаконным, он имеет право подать апелляцию в инспекцию труда или суд. Работник также имеет право расторгнуть трудовой договор с работодателем, если в течение испытательного срока он решил, что эта должность по тем или

иным причинам ему не подходит. Для этого работник должен письменно уведомить работодателя не позднее, чем за три дня до истечения срока действия трудового договора.

Однако, следует заметить, что на испытательном сроке оценка деловых и личностных качеств нового сотрудника может быть искажена по причине того, что любой человек на новом месте испытывает дискомфорт и беспокойство. Снизить напряженность и повысить работоспособность позволяет разработка процедуры помощи при адаптации сотрудника» [5, с. 14].

В период испытательного срока соискатель проходит адаптацию по трем направлениям (рисунок 1):

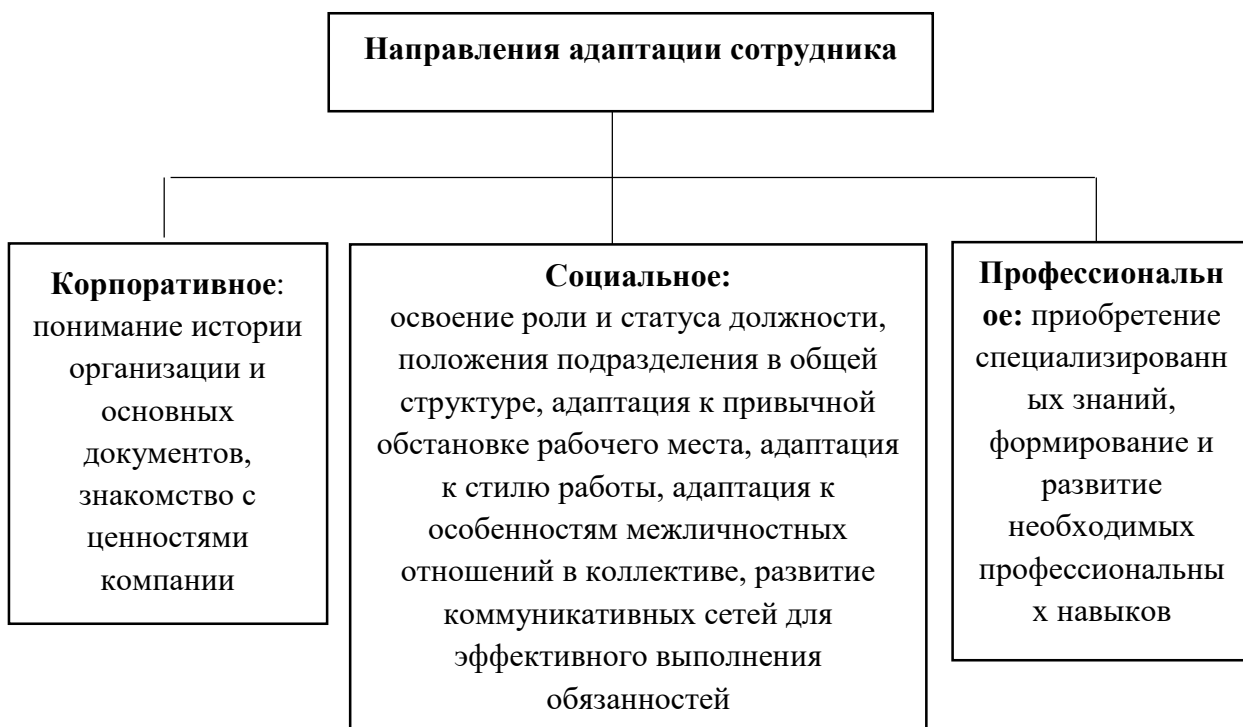


Рисунок 1 – Направления адаптации новых сотрудников

Каждый испытывает стресс при смене работы. Кандидаты склонны беспокоиться о том, справятся ли они с этим, смогут ли они наладить отношения с коллегами, как будет развиваться взаимодействие с руководством. Немногие люди могут сразу приступить к работе, согласно

исследованиям Superjob, на то, чтобы привыкнуть к новому месту, требуется от одного до четырех месяцев.

Основные проблемы, с которыми сталкивается сотрудник при приходе на новую должность представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные проблемы нового сотрудника

Объективные	Субъективные
– недостаток организационных знаний;	– страх показаться некомпетентным и не справиться со своими обязанностями;
– неумение ориентироваться в новой обстановке;	– боязнь потери работы;
– скованность перед руководством и коллегами;	– опасение не снискать уважение коллег и не вписаться в коллектив;
– отсутствие практического опыта	– отсутствие контакта с начальством

«Для того, чтобы работнику легче было справиться с процессом привыкания к организации во многих компаниях реализуются принципы трудовой адаптации.

Под трудовой адаптацией понимают влияние организации на поведение появившегося в ней сотрудника с целью включения его в функционирование организации с максимально эффективным взаимодействием» [9, с. 154].

Для организации важно, чтобы адаптация новых сотрудников проходила быстро и безболезненно. Большинство людей, которые уволились в первые шесть месяцев после начала работы, приняли решение об этом в течение первых двух или трех недель. Успешная адаптация персонала помогает избежать затрат на поиск и обучение сотрудника в качестве замены уволенного сотрудника.

1.2 Оценка сотрудников в организации

Практически все исследователи вопросов управления персоналом утверждают, что управленческие решения принимаются на основе результатов оценки сотрудников. «Принятие управленческих решений

является важнейшей целью оценочного сопровождения, однако это не единственная задача, стоящая перед ним» [22, с. 14].

Прежде чем рассмотреть использование и цели оценки персонала, рассмотрим само понятие оценки (табл.2).

Анализ приведенных определений позволяет отметить, что одни авторы рассматривают оценку как сравнение характеристик человеческих ресурсов с заданными критериями, другие – как выявление успехов, достигнутых сотрудниками для компании.

Таблица 2 – Сущность оценки персонала

Автор	Определения оценки персонала
Анисимов А.Ю.	«Процесс определения соответствия кадровых характеристик и необходимых компетенций работника требованиям должности, рабочего места и компании, что дает информацию для принятия дальнейших управленческих решений» [3, с. 43]
Кибанов А.Ю.	«Процесс оценки качественных характеристик персонала (компетенций), а также оценка качества его работы. качественных характеристик персонала (компетенций, навыков и мотиваций) с целью определения их соответствия требованиям должности и рабочего места» [13, с. 126]
Мизинцева М.Ф.	«Результаты работы, профессиональная компетентность сотрудников уровень сотрудника, а также система, позволяющая измерять потенциал сотрудника в контексте стратегических целей компании» [16, с. 24]
Хруцкий В.Е.	«Процесс определения эффективности сотрудников при выполнении работы организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» [27, с. 14]

При оценке персонала необходимо выделить субъект, объект и предмет оценки персонала.

Субъект, то есть лицо, проводящее оценку, может рассматриваться как сотрудник Службы управления персоналом, в частности, руководитель, другой сотрудник, взаимодействующий с оцениваемым, независимый эксперт или непосредственно центр оценки, нанятый на короткий период для проведения независимой и полной оценки.

Следующим элементом оценки персонала является объект оценки. Объект оценки – это персонал организации или его часть. Это могут быть как отдельные сотрудники, соискатели, так и сотрудники в целом в конкретном отделе или подразделении. Кто конкретно является объектом оценки, зависит от способа ее проведения.

Предметом могут быть знания, качество работы персонала, соответствие требованиям или компетентность.

Принимая во внимание вышеизложенную информацию, можно сформулировать следующее определение данного понятия.

Оценка персонала – это технология управления персоналом, включающая совокупность инструментов и методов, направленных на выявление характеристик сотрудников на их соответствие требуемым, с целью принятия дальнейших управленческих решений по управлению персоналом организации.

Существует потребность в оценке персонала на разных этапах его развития, и каждый из них выполняет определенную функцию и предназначен для решения конкретной задачи.

Первым этапом, включающим процедуру оценки, является набор сотрудников. В некоторых компаниях применяется многоступенчатая процедура подбора персонала. «Этап отбора, называемый оценкой, позволяет отсеять неподходящих кандидатов при переходе к следующему этапу, который включает в себя заключительный этап - прием на работу новых сотрудников. Эффективная система критериев оценки позволяет сформировать желаемые аспекты и требования к оценке и отобрать более подходящих претендентов на имеющиеся вакансии. Система оказывает существенную поддержку в постоянном совершенствовании критериев и методов отбора, поднимая персонал организации на новые и более высокие уровни» [15, с. 117].

«Логичным последующим шагом является непосредственная оценка нового сотрудника по истечении адаптационного периода. Адаптации

подвергается абсолютно все сотрудники в рамках своей работы, независимо от специфики деятельности. Адаптация сотрудников сопряжена со многими трудностями. Это и вхождение в должность, и знакомство с коллективом, и руководство, и осознание особенностей организации. Стремясь повысить производительность труда, компании уделяют обязательное внимание адаптации новичков. Поэтому оценка персонала в течение адаптационного периода играет важную роль. Она выполняет функцию обратной связи, позволяя выявить имеющиеся недостатки и внести необходимые коррективы в процесс. В определенной степени оценка адаптационного периода позволяет в большей или меньшей степени оценить других сотрудников, вовлеченных в этот процесс (наставников, руководителей, коллег и т.д.)» [26, с. 153].

«Еще одним направлением, в котором могут быть использованы результаты оценки, считается развитие компетенций сотрудника. На основе оценки разрабатывается программа обучения. Поскольку важно подходить к процессу обучения комплексно, соотнося потребность в обучении с затратами на него и оценивая полезность результатов обучения, оценка персонала по результатам прохождения обучения приобретает крайне важное значение» [10, с. 18].

«Инструментом формирования кадрового резерва являются прямые результаты оценки персонала в организации. В результате оценки выявляются основные навыки работника, его компетенции, анализируется управленческий потенциал, показывающий наличие этого потенциала у рассматриваемых потенциальных кандидатов.

Неизмеримый вклад и большое значение общая оценка персонала имеет для стимулирования, мотивации и комплексной системы вознаграждения персонала за труд. Имеющиеся взаимосвязи между этими элементами обеспечивают вовлеченность работников в достижение положительных результатов труда, что выражается в материальном поощрении сотрудников компании» [24, с. 82].



Рисунок 2 – Функции проведения оценки персонала в организации

Осуществление оценки персонала выполняет три функции: управленческую, информационную и мотивационную (рисунок 2).

«Оценка персонала – это процесс многоцелевой. Он применяется абсолютно во всех организациях с численностью персонала более одного человека, вне зависимости от формы собственности и способа бюджетирования. В зависимости от текущих потребностей компании, оценка может быть необходима для подбора и расстановки кадров, аттестации и ротации, сокращения персонала. Так же оценку применяют при формировании кадрового резерва, при планировании обучений, однако главной целью этого

процесса является развитие личности и профессионального потенциала работников» [36].

«Несмотря на то, что перечисленные цели и задачи могут помочь компании решить ряд специфических трудностей, связанных с ее сотрудниками, основной проблемой считается поиск правильного способа проведения оценки. Все преимущества и положительные стороны оценки сотрудников предприятия дают свои плоды только при применении правильного инструментария, к выбору которого следует подходить со всей тщательностью» [18, с. 615].

Поэтому практика оценки сотрудников компаний в России часто представляется нам как система оценки результатов профессиональной работы, выраженных навыков и применяемых подходов к работе в соответствии с целями, ориентирами, задачами, критериями и результатами деятельности, установленными для данной должности.

1.3 Особенности оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока

Практически все компании уделяют особое внимание испытательному сроку как этапу вхождения сотрудника в трудовую деятельность и культуру компании. Поэтому оценка сотрудников в период испытательного срока имеет большое значение. Оценка в период испытательного срока служит для выявления недостатков в текущей программе адаптации и обеспечивает обратную связь для внесения необходимых корректив и улучшений. Кроме того, при оценке успешности прохождения испытательного срока новичком в некоторых случаях можно оценить и сотрудников, участвовавших в испытательном сроке новичка.

Любой метод оценки сотрудников компании в той или иной степени опирается на сбор информации о них. Затем критерии оценки выбираются

непосредственно исходя из конкретных целей, уже поставленных компанией.

Типы критериев оценки компании представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – «Критерии оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока» [4, с. 247].

«Традиционным является подход, при котором деятельность сотрудника оценивается с нескольких точек зрения:

- на основе достигнутых результатов (управление по результатам);
- выполнение трудовой функции в компании (оценка сотрудника); и
- уровень профессионального потенциала (подход, оценивающий личные и деловые качества сотрудника).

Безусловно, оценка оказывает непосредственное влияние на все эти направления. В ситуации, когда оцениваются только результаты деятельности, средства достижения целей не учитываются и в конечном итоге могут не соответствовать ценностям и принципам компании. Если оценивается только качество, то теряется цель и смысл работы. Непропорционально большой потенциал не гарантирует эффективного результата работы, если сотрудники

не реализуют свой потенциал при выполнении поставленных задач. Поэтому для того, чтобы увидеть всю картину, наполненную яркими красками, необходимо использовать комплексный и системный подход к оценке сотрудников компании, возможно, применяя не один, а несколько методов оценки персонала» [24, с. 496].

«А.Ю. Кибанов к наиболее часто используемым методам оценки персонала относит анкетные опросы, интервью, ранжирование и сравнительные методы» [13, с.130].

«Методы анкетного опроса основаны на заполнении работниками анкеты, содержащей обычные вопросы. Результаты анкетирования оцениваются и выделяются для характеристики наличия у сотрудника необходимых навыков и личных качеств. Однако реализация этого метода имеет ряд недостатков. Существует риск неправильного выбора вопросов, что не дает правильной оценки сотрудника, а также риск того, что вопросы сформулированы неправильно или очень расплывчато. Это может исказить информацию об оцениваемом сотруднике. Однако, несмотря на имеющиеся недостатки, метод анкетирования характеризуется простотой и незначительными временными затратами и дает возможность в короткие сроки провести оценку значительного числа сотрудников компании» [23, с. 676].

«Недостатки метода анкетирования учитываются при проведении интервью с экспертами. В процессе общения с сотрудником можно модифицировать подготовленные вопросы, что снижает риск недопонимания. Следует отметить, что этот недостаток нивелируется только в том случае, если оценщик обладает высокой квалификацией и непосредственно позволяет корректно модифицировать вопросы в ходе проведения интервью на предприятии.

В рамках метода ранжирования формируется список сотрудников по определенным критериям непосредственно в порядке убывания или

возрастания, в зависимости от индивидуальности данного критерия. С помощью этого метода отбираются лучшие из лучших» [25, с. 164].

Метод попарного сравнения предполагает, что сотрудники компании, занимающие аналогичную должность, последовательно сравниваются друг с другом. В результате формируется общий рейтинг и выясняется, на сколько один сотрудник занимает в паре позицию выше другого.

Наиболее простым и формализованным понятием считается аттестация персонала. Аттестация необходима для работников некоторых организаций и напрямую регламентируется Трудовым кодексом РФ и другими нормативными актами. Аттестация является кадровой технологией и в целом позволяет оценить уровень труда, качественные характеристики и соотношение потенциала человека с требованиями занимаемой должности. Аттестация часто предполагает использование рейтинговой шкалы. За основу берется перечень личностных характеристик или факторов, для любого из которых существует шкала, и руководитель или кадровый менеджер отмечает на шкале, насколько данный фактор или характеристика, характерны или не характерны для сотрудников компании [17, с. 224].

Ныне появляются и другие, более прогрессивные методы оценки персонала.

«Практически все эксперты выделяют метод тестирования и говорят о его сходстве с анкетированием. Основное различие между этими методами заключается в том, что анкеты оценивают компетентность и конкретные качества сотрудника, а тесты - только профессиональные знания, умения и навыки. Кроме того, тесты могут включать в себя специально подготовленные вопросы или ситуационные задачи, которые, конечно, чаще всего являются шаблонными, а результатом тестирования, как правило, является полученный суммарный балл или оценка.

Нередким является метод экспертной оценки, когда группе экспертов предлагается поставить оценку сотруднику по заданным критериям на основе определенной шкалы. В этом случае есть все шансы использовать как бальную

систему, так и оценку качества на соответствие и отклонение от заданных стандартов» [26, с. 438].

«Комплексным методом является оценка «360°», при которой в процессе оценки участвуют непосредственные руководители, подчиненные, коллеги и сами оцениваемые. Этот метод снижает субъективность оценки, так как всем участникам задаются абсолютно одинаковые вопросы. Комплексный подход к участникам оценки позволяет в целом оценить, насколько точно сотрудники применяют свой стиль общения и используемые ими навыки в конкретной группе. Самооценка также может быть использована для оценки сотрудников» [23, с. 75].

«В последние годы широкое распространение получила методика деловых игр. Эксперты создают конкретную ситуацию, в которой оцениваемый должен принять различные решения. Удобство этого метода заключается в том, что при оценке деятельности сотрудника компании в команде степень его ответственности, используемые навыки и компетенции, возможно, помогут выявить определенные управленческие характеристики сотрудника» [21, с. 1386].

«Другим важным методом является оценка KPI. Это, скорее всего, более формализованная оценка эффективности работы сотрудника. Рассматриваемый метод исходит из наличия буквально разработанной методологии определения KPI и высочайшего уровня автоматизации процедуры оценки. И компании, ставящие перед собой задачу не только управлять эффективностью работы сотрудников, но и, по возможности, стремиться к повышению эффективности, естественно, должны применять метод оценки и основывать его на стратегических целях организации, что будет большим плюсом, если он будет доступен для общего понимания без субъективности» [20, с. 385].

В итоге, из множества существующих на сегодняшний день методик, которые, конечно же, дают возможность создать такую универсальную систему мер по оценке сотрудников, не забывая при этом все основные цели

компании, специфические тонкости сфер ее деятельности, ее миссию и ориентацию на перспективные планы.

Подводя итог первого раздела можно сделать вывод, что практически все компании уделяют особое внимание испытательному сроку как этапу вхождения сотрудника в трудовую деятельность и культуру компании.

Оценка персонала - это технология управления персоналом, которая включает в себя набор инструментов и методов, направленных на определение характеристик сотрудников на предмет их соответствия необходимым для принятия дальнейших управленческих решений по управлению персоналом организации.

Оценка сотрудников позволяет выявить как сильные, так и слабые стороны сотрудника, а также учитывать уровень его компетентности и возможности для роста.

Перед оценкой сотрудников на испытательном сроке стоит задача определить, насколько данный сотрудник соответствует занимаемой должности в соответствии с трудовым договором и каков уровень его знаний в компании.

Оценка работы нового сотрудника в период испытательного срока предполагает сравнение достигнутых им результатов с запланированными:

- достижение требуемого уровня эффективности конкретной работы в течение короткого периода времени;
- попытка снизить количество ошибок любого рода, непосредственно связанных с освоением функциональных обязанностей, отраженных в должностной инструкции;
- снижение социально-психологического дискомфорта.

В Российской Федерации наиболее известным методом оценки персонала является аттестация. Однако в последние несколько лет широкое распространение получили другие, более инновационные и эффективные методы оценки сотрудников, такие как "оценка 360 градусов", методы деловых игр и оценки по КРІ.

Глава 2 Анализ деятельности ООО «АМГ» и управления персоналом в рамках прохождения испытательного срока

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АМГ»

Организация ООО «АМГ» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 31 марта 2017 (6,5 лет назад). Полное наименование организации: общество с ограниченной ответственностью «АМГ», ИНН: 5257171504, КПП: 525701001, ОГРН: 1175275025617. Юридический адрес компании: 603086, обл. Нижегородская, г. Нижний Новгород, б-р Мира, д. 8, помещение 5.

По статусу организация является коммерческой, действующей. По организационно-правовой форме – обществом с ограниченной ответственностью. Единственным учредителем организации со 100% долей в Уставном капитале является физическое лицо – Эшкинин Сергей Валерьевич. Размер уставного капитала – 10 т. р.

ООО «АМГ» имеет статус малого предприятия. Численность сотрудников организации на сегодняшний день составляет 25 человек.

Основным видом деятельности организации по ОКВЭД является Торговля оптовая компьютерами и периферийными устройствами (код 46.51.1).

Дополнительные виды деятельности по уставу предприятия:

- торговля оптовая электрической бытовой техникой (46.43.1);
- торговля оптовая радио-, теле- и видеоаппаратурой, и аппаратурой для цифровых видеодисков DVD (46.43.2);
- торговля оптовая грампластинками, аудио- и видеоманитными лентами, компакт-дисками (CD) и цифровыми видеодисками (DVD) кроме носителей без записей (46.43.3);
- торговля оптовая осветительным оборудованием (46.47.2);
- торговля оптовая программным обеспечением (46.51.2).

На рисунке 4 представлена организационная структура ООО «АМГ» представлена.

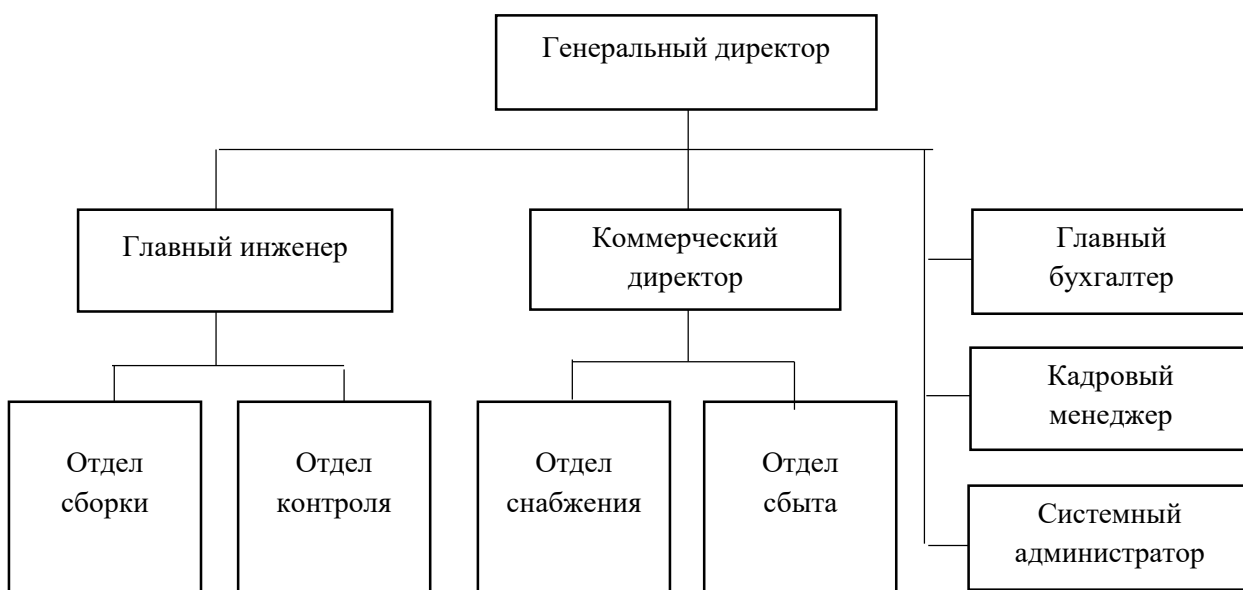


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «АМГ»

Организационная структура ООО «АМГ» является линейно-функциональной. Руководителем организации является генеральный директор ООО «АМГ», в обязанность которого входит общее руководство организацией, исполнение организационных функций и контроль всех процессов. В его подчинении находятся линейные руководители: главный инженер и коммерческий директор и руководители функциональных служб: главный бухгалтер, кадровый менеджер и системный администратор.

К процессам, регулируемым главным инженером, относятся технологические процессы, в том числе отдел сборки и отдел контроля. В отделе сборки производится сборка компьютеров по заказам клиентов. Отдел контроля призван следить за качеством сборки.

Коммерческий директор руководит всеми коммерческими процессами в организации, в том числе: снабжением и сбытом. Основной целью коммерческой деятельности является создание системы мероприятий, ориентированных на удовлетворение спроса потребителей, управление

процессами купли – продажи и извлечения прибыли от основной деятельности. К коммерческим операциям, выполняемым коммерческим отделом, помимо снабжения и сбыта относится также исследование рынка, выбор ценовой политики, планирование ассортимента и поведение рекламных кампаний.

Главный бухгалтер ведет учет товарно-материальных ценностей, расчетов с персоналом по заработной плате, составляет финансовую и налоговую отчетность, проводит анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Кадровый менеджер занимается поиском и приемом персонала на работу, оформлением кадровых документов, подготовкой локальных нормативных актов и других обязательных документов, ведением воинского учета.

В обязанности системного администратора входит обслуживание сайта и интернет-магазина.

Таким образом линейно-функциональная структура полностью удовлетворяет деятельности организации на сегодняшний день.

В таблице 3 представлены основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «АМГ» за последние три года работы (Приложение А, Таблица А.1, Приложение Б, Таблица Б.1)

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «АМГ» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, т. р.	26 716	28 570	32 984	1 854	6,9	4 414	15,4
Себестоимость продаж, т. р.	20 529	17 629	19 894	-2 900	-14,1	2 265	12,8

Продолжение таблицы 3

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовая прибыль (убыток), т. р.	6 187	10 941	13 090	4 754	76,8	2 149	19,6
Управленческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы, т. р.	5 976	10 769	12 793	4 793	80,2	2 024	18,8
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	211	172	297	-39	-18,5	125	72,7
Чистая прибыль, т. р.	197	141	134	-56	-28,4	-7	-5
Основные средства, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
Оборотные активы, т. р.	1 851	1 575	2 118	-276	-14,9	543	34,5
Численность рабочих, чел.	17	20	25	3	17,6	5	25,0
Фонд оплаты труда рабочих, т. р.	1968,6	2880	4270	911,4	46,2	1390	48,2
Производительность труда работающего, т. р.	1 571,5	1 428,5	1 319,4	-143	-9,1	-109,1	-7,6
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	115,8	144	170,8	28,2	46,2	26,8	48,2
Фондоотдача	-	-	-	-	-	-	-
Оборачиваемость активов, раз	14,4	18,1	15,6	3,7	25,7	-2,5	-14,0
Рентабельность продаж, %	0,8	0,6	0,9	-0,2	-25,0	0,3	50,0
Рентабельность производства, %	0,8	0,6	0,9	-0,2	- 25,0	0,3	50,0
Затраты на рубль выручки, коп.	99,2	99,4	99,1	0,2	0,2	-0,3	-0,3
Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,7	0,5	0,4	-0,2	28,6	-0,1	20,0

За три года выручка выросла на 6 268 т. р. (на 23,5%) и составила 32 984 т. р.; в том числе на 1854 т. р. (6,9%) за 2021г. и на 4 414 т. р. (15,4%) за 2022

год, что говорит об устойчивом росте спроса на компьютеры и сопутствующие товары

Себестоимость при этом снизилась в 2021 г. на 2 900 т. р. (14,1%), но выросла на 2 265 т. р. (на 12,8%) в 2022 году и составила 32 687 т. р. Это связано с колебанием цен и курсов валют на покупку импортных комплектующих. Коммерческие расходы при этом растут неуклонно, что связано с неуклонным ростом цен «на все и вся» в РФ. В общей сложности за анализируемый период коммерческие расходы выросли в 2,14 раза и дальше будет только хуже.

Темпы роста выручки были немного больше, чем совокупных затрат, что и обусловило, рост прибыли от продаж за этот период (2020-2022гг.) на 40,8%, в том числе прибыль от продаж в 2021г. снизилась на 39 т. р. (18,5%) но в 2022г. выросла на 125 т. р. (72,7%) в 2022г.

Величина финансового результата от продаж в 2022 году составила 297 т. р., то есть за три последних года рост прибыли от продаж составил 86 т. р.

На рисунке 5 представлен график изменение выручки, затрат и прибыли ООО «АМГ» в течение 2020-2022гг.

Однако, чистая прибыль организации сократилась за три последних года на 63 т. р. (на 32%) по причине выплат процентов за кредит.

Основных средств у предприятия нет, следовательно, и расчет фондоотдачи невозможен.

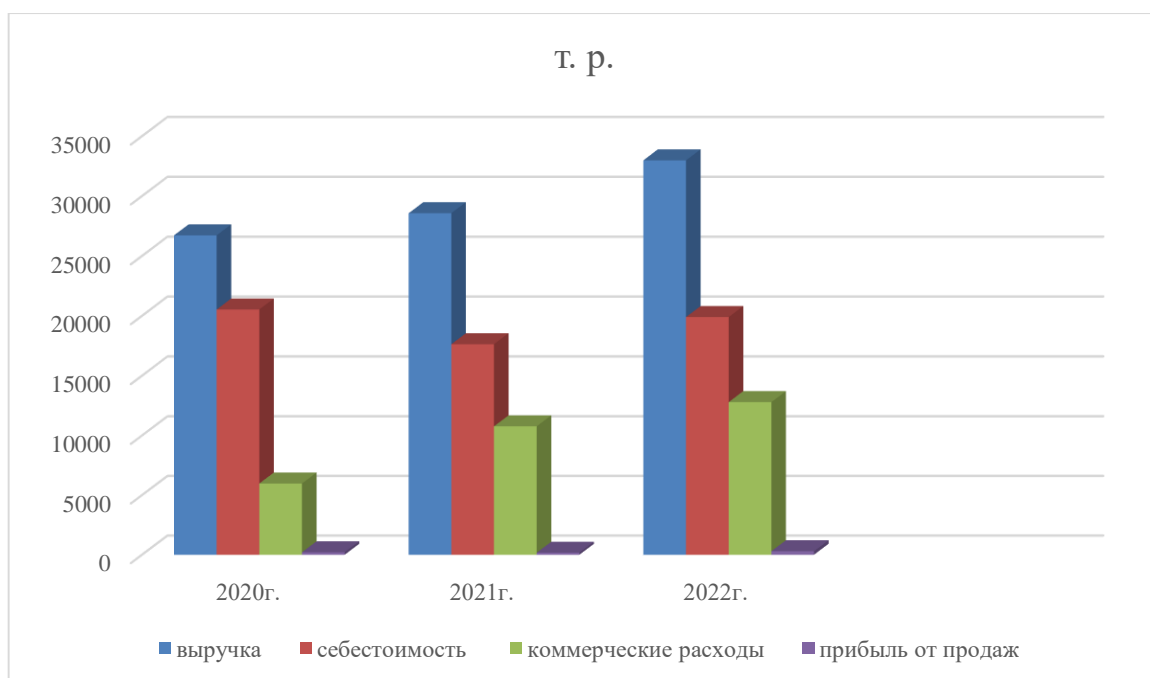


Рисунок 5 – Динамика выручки, затрат и прибыли ООО «АМГ» за 2020-2022гг.

Оборотные активы предприятия – величина изменчивая и на 90% зависит от запасов комплектующих на складах предприятия. То есть их анализ во многом условен и связан с тем, что предприятие успело закупить до очередного повышения цен и переоценки курсов валют и что успело продать. Тем не менее, можно сказать, что в 2021 году по сравнению с 2020 годом средние остатки оборотных средств сократились на 276 т. р. и это привело к росту коэффициента оборачиваемости оборотных средств с 14,4 до 18,1 в 2021 году. В 2022 году средние остатки оборотных средств выросли по сравнению с 2021 годом на 543 т. р., что и обусловило снижение коэффициента оборачиваемости до 15,6, что свидетельствует об ухудшении использования оборотных активов

На рисунке 6 представлена динамика показателей рентабельности продаж.

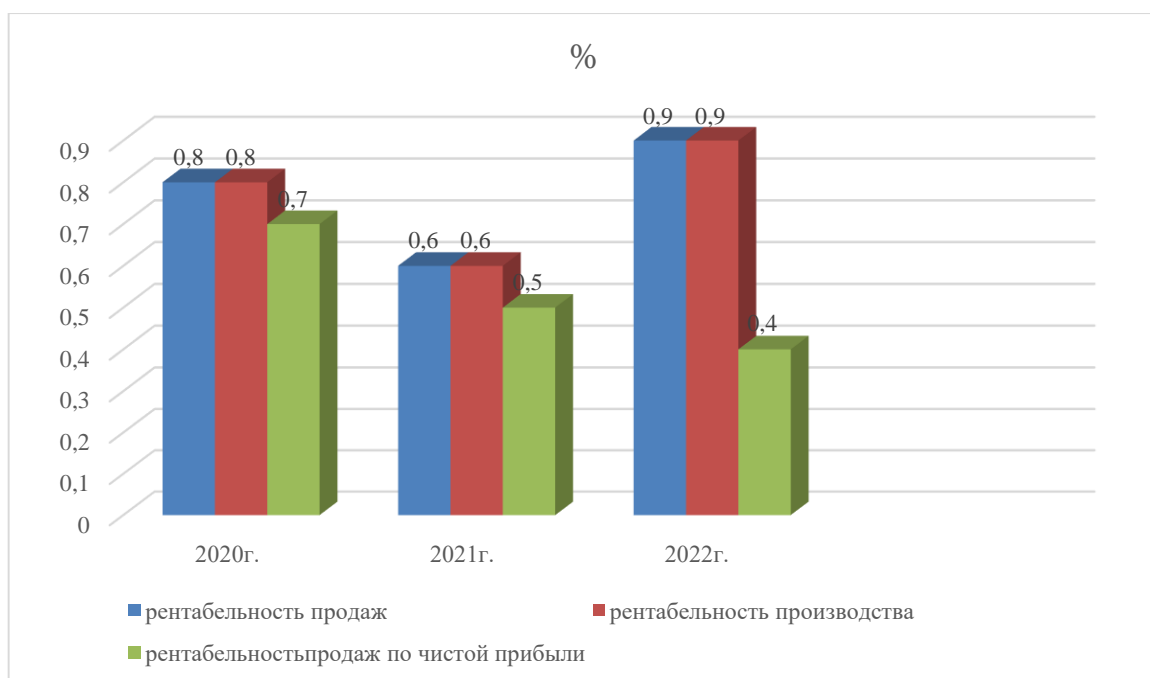


Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности продаж ООО «АМГ» за 2020-2022гг.

Поскольку в течении 2020-2022гг. ООО «АМГ» получала прибыль от продаж, и в целом от ФХД, это обусловило положительные значения всех представленных на рисунке показателей рентабельности.

Рентабельность обычных видов деятельности в анализируемом периоде составила 0,9% от полученной выручки. Наблюдается положительная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2020 год (+0,1%), то же самое можно сказать и о рентабельности продукции. Однако рентабельность, рассчитанная по чистой прибыли, снизилась на 0,3%.

Таким образом, предприятие развивается и имеет прибыль. Однако рост прибыли замедлился в связи с выплатами по кредитам.

2.2 Качественная и количественная характеристика персонала ООО «АМГ»

Для разработки системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «АМГ» необходимо изначально понимать, с кем мы имеем дело, то есть проанализировать качественный и количественный состав и структуру персонала, показатели движения кадров и производительности труда.

В последние три исследуемых года (2020-2022гг.) предприятие бурно развивалось и наращивало объемы продаж, что естественно потребовало увеличение численности работников.

Динамика среднесписочной численности сотрудников ООО «АМГ» по категориям представлена в таблице 4.

Среднесписочная численность персонала за три года выросла почти в 1,5 раза (на 47%) и составила в 2022 году 25 человек. В том числе за исследуемый период численность специалистов выросла на 4 человека (на 50%), руководителей на 1 чел. (на 20%) и рабочих на 3 чел. (на 75%). То есть наиболее быстрыми темпами прирастает группа рабочих. Это закономерно, так как при росте количества заказов требуется больше сборщиков. Естественно, вслед за этим растет группа менеджеров по продажам.

Таблица 4 – Показатели кадрового состава ООО «АМГ» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Изменение 2022/2020	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Абс.	Отн., %
Руководители	5	29,4	5	25,0	6	24,0	1	20,0
Специалисты	8	47,1	10	50,0	12	48,0	4	50,0
Рабочие	4	23,5	5	25,0	7	28,0	3	75,0
Среднесписочная численность	17	100	20	100	25	100	8	47,0

На рисунке 7 представлена динамика кадрового состава ООО «АМГ» по категориям.

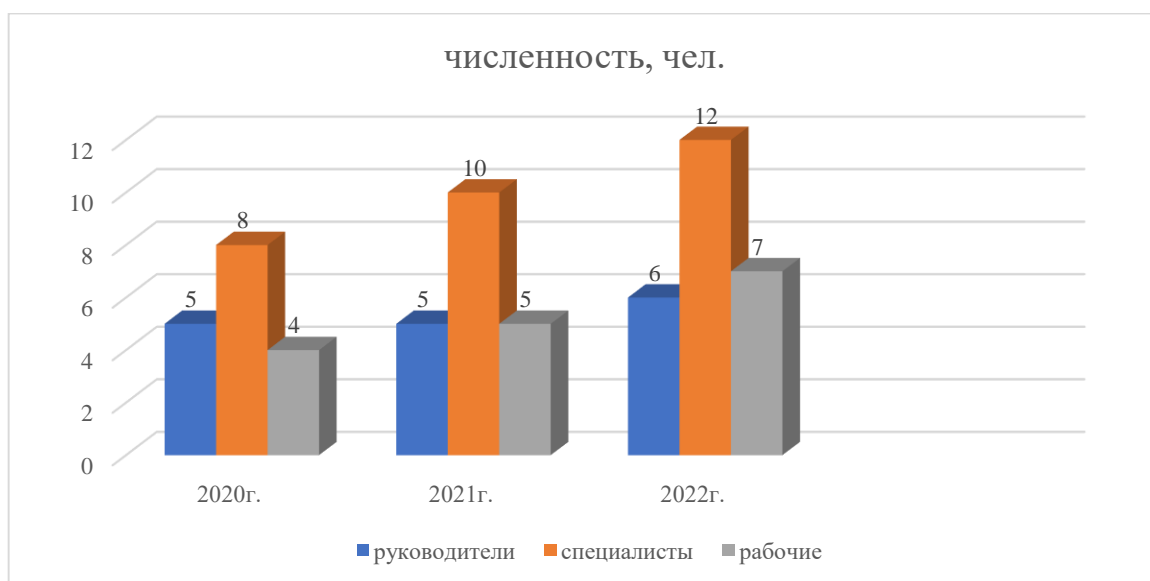


Рисунок 7 – Динамика кадрового состава ООО «АМГ» по категориям за 2020-2022гг.

Основной костяк организации составляют специалисты (около половины всего персонала), еще четверть приходится на рабочих и четверть составляют специалисты. Структура персонала по категориям меняется незначительно, однако отчетливо видно, что доля руководителей неуклонно снижается, а доля рабочих растет. Это положительный фактор, так как создание материальных ценностей (следовательно, и прирост товарной массы, рост объемов реализации и, как следствие, рост прибыли) находится в «руках» рабочих.

Качественный состав работников определяется возрастом, образованием и стажем работы. С течением времени эти параметры могут изменяться, например, в результате получения дополнительного образования или повышения квалификации. В таблице 5 представлен анализ отслеживания кадрового состава по указанным показателям и признакам соответствующий.

Таблица 5 – Анализ качественного состава персонала ООО «АМГ» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Изменение 2022/2020	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Абс.	Отн., %
По возрасту								
до 20 лет	3	17,6	4	20,0	5	20,0	2	66,7
21-25 лет	8	47,1	9	45,0	10	40,0	2	25,0
26-30 лет	4	23,5	4	20,0	6	24,0	2	50,0
старше 30 лет	2	11,8	3	15,0	4	16,0	2	100,0
По образованию								
высшее	6	35,3	7	35,0	9	36,0	3	50,0
среднее профессиональное	3	17,6	4	20,0	5	20,0	2	66,7
среднее	8	47,1	9	45,0	11	44,0	3	37,5
По полу								
мужчины	15	88,2	17	85,0	21	84,0	6	40,0
женщины	2	11,8	3	15,0	4	16	2	100,0
По стажу								
до 1 года	6	35,3	6	30,0	8	32,0	2	33,3
от 1 до 5 лет	8	47,1	10	50,0	11	44,0	3	37,5
свыше 5 лет	3	17,6	4	20,0	6	24,0	3	100,0
Среднесписочная численность	17	100	20	100	25	100	8	47,0

Основной состав работников предприятия представлен молодежью, так как в сферу ИТ идут в основном молодые, так называемое поколение Z. Это обстоятельство необходимо учитывать при управлении кадрами.

Основной костяк сотрудников – молодые люди до 30 лет. Все годы исследуемого периода их доля превышает 84%. Однако постепенно коллектив начинает «состариваться» и в нем все больше сотрудников старше 30 лет, так доля данной категории в 2020г. составила 11,8%, В 2021г. – 15%, а в 2022г. – уже 16%. Доля совсем молодых сотрудников (до 20 лет) также не велика (не

более 20%), что также хорошо, так как с возрастом укрепляется дисциплина и стабильность коллектива.

В основном структура представлена представителями поколения от 21 до 30 лет – это наиболее «продвинутая» группа в смысле сборки и понимания т.н. «железа», то есть и менеджеры по продажам могут работать с заказчиками, так как понимают, что они продают.

На рисунке 8 представлена структура персонала по возрасту.

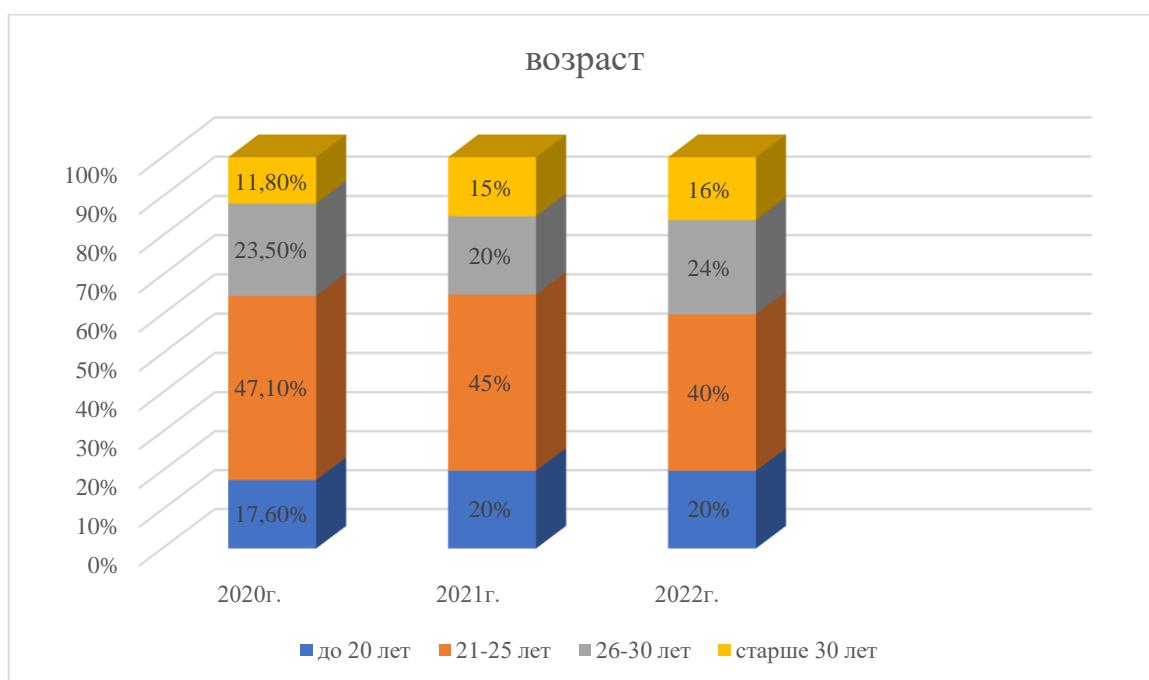


Рисунок 8 – Структура персонала ООО «АМГ» по возрасту

Именно поэтому основной состав коллектива – мужчины, продавая специфический товар они должны быть «на одной волне» с покупателем, чтобы продажи шли хорошо. Среди сборщиков и вовсе женщин нет и, наверное, никогда не будет. С первого дня среди женщин – главный бухгалтер и кадровый менеджер, с 2022 года работают еще две женщины – это менеджеры по продажам. Однако, такой гендерный состав не вызывает каких-либо проблем в коллективе. В основном нет конфликтов и наблюдается спокойная рабочая обстановка без интриг и подсиживания.

На рисунке 9 представлена структура персонала по полу.

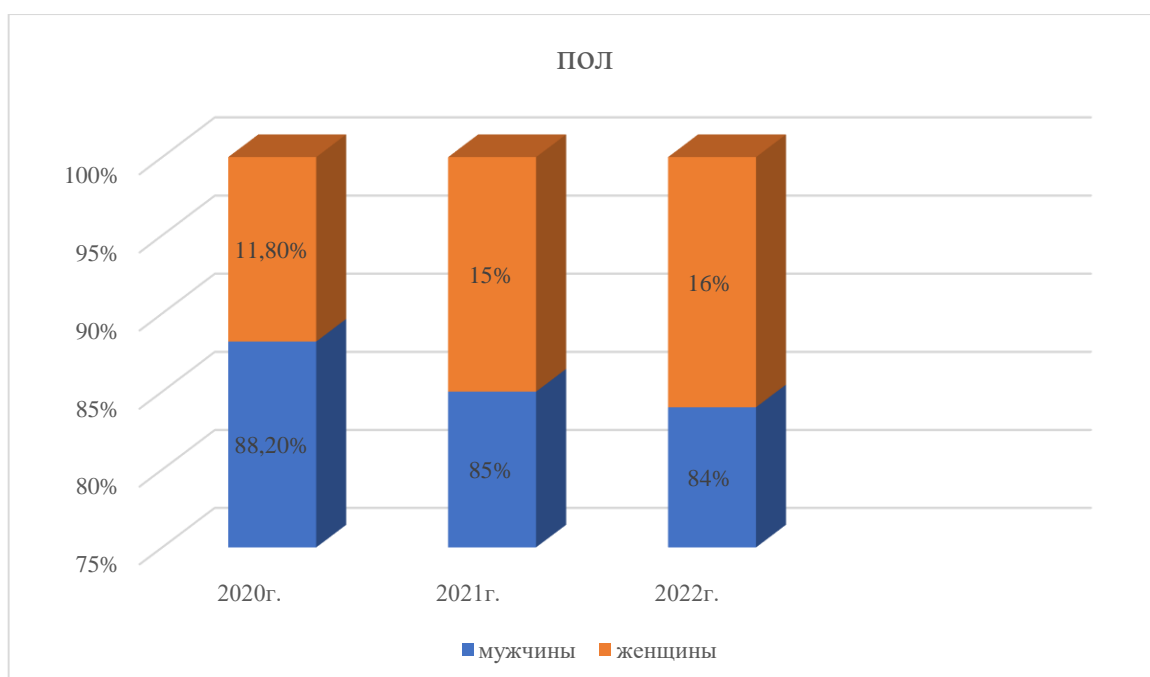


Рисунок 9 – Структура персонала ООО «АМГ» по полу

Специфика деятельности и возраст также определяют состав по стажу и образованию. Политика компании – найм персонала, невзирая на уровень образования, а только на знания компьютерного устройства и понимания специфики работы с данным товаром, а также технологии продаж. К сожалению, сегодня, высшее образование – не показатель знаний, и поэтому его значимость в деловой жизни обесценивается. Такой подход к набору сотрудников сравним с американским подходом к найму в IT-сфере, так как важнее становится портфолио сотрудника, нежели его резюме. Тем более, что для сборки компьютеров вполне было бы достаточно среднего профессионального образования, но система техникумов в нашей стране разрушена, приходится искать самородков буквально среди вчерашних школьников. Поэтому, сегодня на 44% структуру персонала составляют ребята «со школьной скамьи, разбирающиеся в компьютерах и заочно получающих

высшее образование. Высшим образованием на сегодня обладают 36% сотрудников. Это в основном – руководящий состав организации.

На рисунке 10 представлена структура персонала по образованию.



Рисунок 10 – Структура персонала ООО «АМГ» по образованию

Стаж работников компании, как следствие молодого возраста также невелик. Основу составляют молодые люди со стажем от 1 до 5 лет. Это в основном, те, кто пришли в прошлые годы без стажа и «осели».

На рисунке 11 представлена структура персонала по стажу.

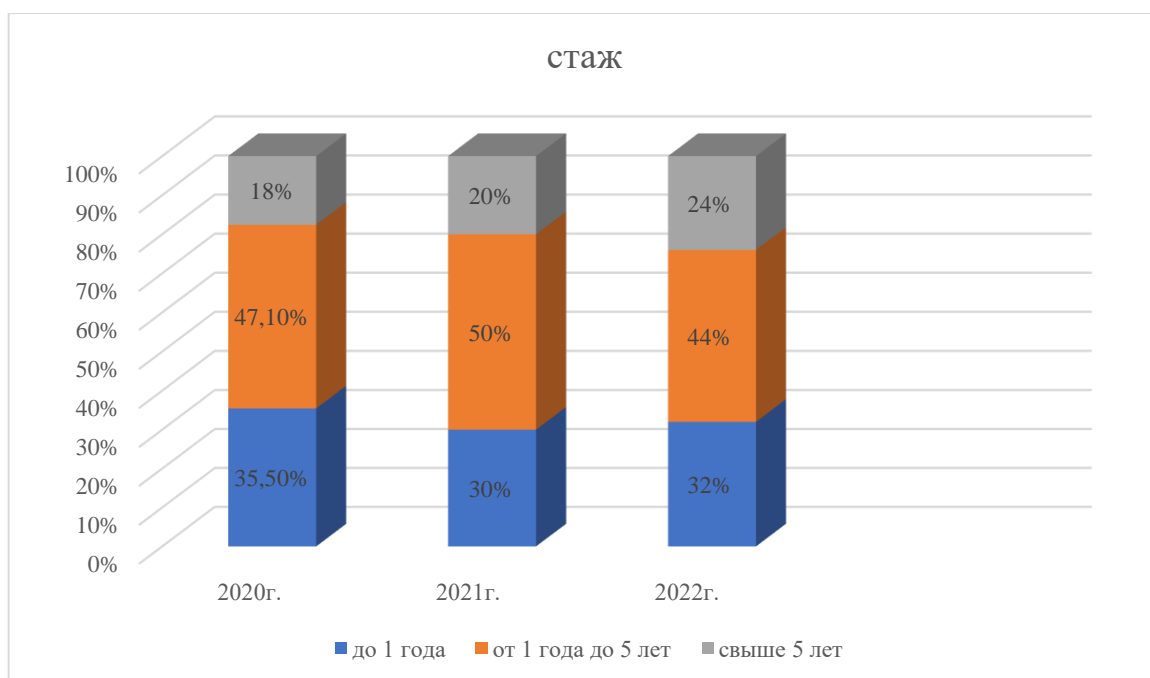


Рисунок 11 – Структура персонала ООО «АМГ» по стажу

В таблице 6 представлены показатели движения персонала ООО «АМГ» за 2020-2022гг.

Таблица 6 – Показатели движения персонала ООО «АМГ» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2022/2020	
				абс.	отн. %
Численность на начало года, чел.	16	18	22	6	37,5
Количество принятого на работу персонала, чел.	6	9	12	7	116,7
Количество уволенного с работы персонала, чел.	4	5	6	2	50,0
Численность на конец года, чел	18	22	28	10	55,5
Среднесписочная численность сотрудников	17	20	25	6	35,3
Коэффициент приема кадров	35,3	45,0	48,0	12,7	36,0
Коэффициент выбытия кадров	23,5	25,0	24,0	0,5	2,1
Коэффициент оборота кадров	58,8	70,0	72,0	13,2	22,4
Коэффициент текучести кадров	23,5	25,0	24,0	0,5	2,1
Коэффициент постоянства персонала	70,6	65,0	64,0	-6,6	-9,3

Коэффициент приема кадров и коэффициент выбытия кадров очень высоки, что и обуславливает очень высокое значение коэффициента общего оборота кадров. Это говорит о том, что 70-72% сотрудников оформляется или увольняется каждый год.

Коэффициенты текучести кадров в 2020 г. и 2022 г. равны 23,5% и 24% соответственно, то есть имел место рост текучести кадров, наибольшая текучесть кадров наблюдалась в 2021 г., коэффициент составил 25%.

Официальная причина увольнений – одна: все сотрудники были уволены «по собственному желанию». Однако, под этой формулировкой кроются самые разные причины. В таблице 7 представлены истинные причины увольнений в ООО «АМГ» за 2020-2022 гг.

Таблица 7 – Причины увольнений в ООО «АМГ» за 2020-2022 гг.

Причина увольнения	2020г.	2021г.	2022г.	Всего за 3 года по данной причине
1. Не успевает выполнять обязанности по данной должности, не выполняет нормативы	2	2	3	7
2. Не «тяну» работу в данной должности по причинам нехватки знаний, умений, навыков	1	2	2	5
3. Личные причины (переезд, другая работа)	1	1	1	3
Итого общее количество уволенных	4	5	6	15

На рисунке 12 представлен анализ документов, который показывает, что причины увольнения были завуалированы и представлены как увольнение по собственному желанию.

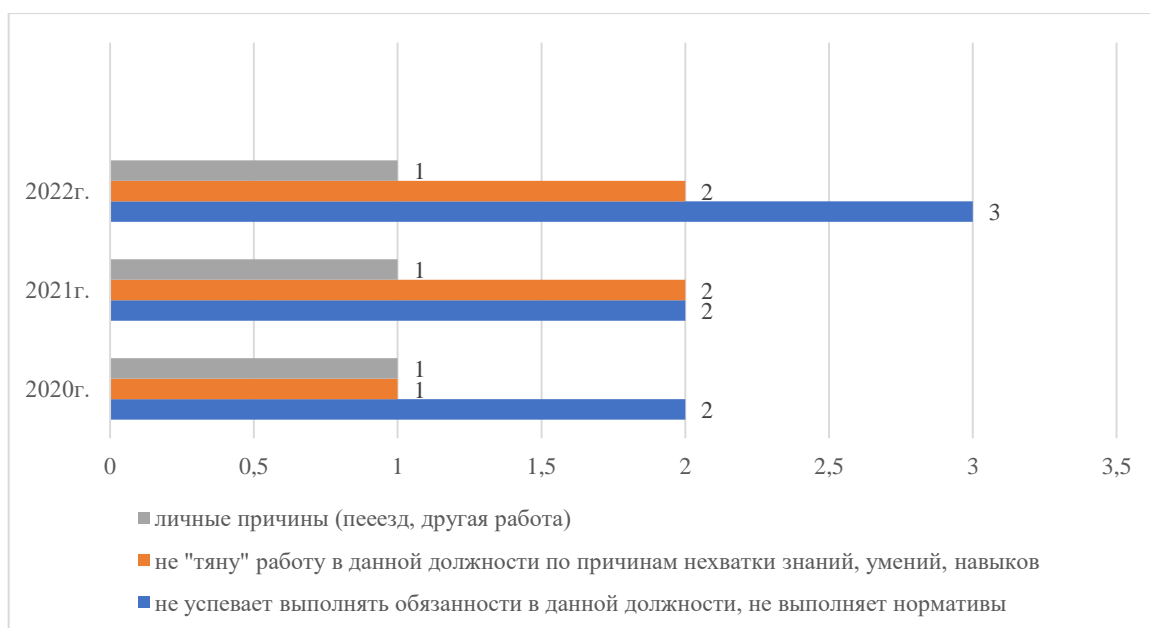


Рисунок 12 – Анализ причин увольнений сотрудников ООО «АМГ» за 2020-2022 гг.

Анализ показателей за трехлетний период 2020-2022 гг. показывает, что количество увольнений из года в год увеличивается. Это связано с тем, что новички сталкиваются с многочисленными трудностями, вызванными недостатком информации и поддержки в отношении порядка работы. Этот вывод основан на беседах с менеджерами по персоналу.

2.3 Анализ управления персоналом, практики прохождения испытательного срока, адаптации и оценки сотрудников в ООО «АМГ»

Управление персоналом в ООО «АМГ» включает весь цикл стандартных процедур управления персоналом в организациях: выявление и планирование потребности в персонале, подбор отбор и найм персонала, оформление кадровых документов, адаптацию и оценку персонала, обучение и развитие кадров, оплату труда и мотивацию сотрудников. Поскольку ООО «АМГ» - малое предприятие с небольшой численностью сотрудников, в организации

нет отдела кадров, а всю работу с кадрами ведет один человек – кадровый менеджер.

Потребности в персонале определяется исходя из заказов на покупку, выполнение работ по сборке и ремонту компьютеров, поэтому не имеет долгосрочной основы планирования, хотя в последнее время, в связи с быстрым наращиванием объемов продаж руководство компании собирается прибегать к планированию персонала на предстоящий год.

Оценка сотрудников в ООО «АМГ» начинается задолго до прохождения испытательного срока в организации, так как первая оценка связана с выбором претендентов при поступлении на работу.

Менеджер по персоналу ответственен за прием новых сотрудников.

«В ООО «АМГ» практикуется несколько форм трудовых отношений, в рамках которых компания нанимает кандидатов» [31]:

- прием на постоянную работу
- прием на временную работу;
- неполный рабочий день при работе по совместительству.

Если требуется новый сотрудник, руководитель структурного подразделения подает «заявку на вакансию».

Заявка рассматривается и утверждается в течение трех рабочих дней. Размер вознаграждения по вакансии определяется заранее, до начала поиска кандидата в соответствии с действующим штатным расписанием. Утверждение размера заработной платы по каждой новой вакансии производится генеральным директором.

После утверждения вакансии кадровый менеджер осуществляет поиск кандидатов. Для поиска сотрудников дают объявления в местной прессе, на Avito, на сайте компании, а также прибегают к услугам рекрутинговых агентств.

Кандидаты на вакансию заполняют «анкету» и, по возможности, предоставляют свои резюме. По результатам анализа анкеты кандидаты приглашаются на собеседование. Собеседование проводит кадровый

менеджер, который решает, соответствуют ли опыт, навыки и личные качества кандидата требованиям организации. По результатам собеседования кадровый менеджер заполняет «анкету» о визите кандидата.

Собеседование на профессиональную пригодность проводит будущий возможный линейный руководитель соискателя (руководитель соответствующего отдела).

Кандидаты, прошедшие отбор, заполняют «Анкету». Форма заявления должна быть выбрана в соответствии с типом трудовых отношений.

После получения «Заявления о приеме» кадровый менеджер в течение одного рабочего дня оформляет трудовой договор. Если трудовой договор не подписан, сотрудник не может приступить к работе.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ новым сотрудникам устанавливается испытательный срок от одного до шести месяцев.

Трудовой договор – это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной должности, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом и иными нормативными правовыми актами, в том числе нормами Трудового кодекса, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и настоящим договором, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату. Работник обязуется своевременно и в полном объеме выплачивать Работнику заработную плату и лично выполнять обусловленную договором работу.

«Сторонами трудового договора являются работодатель и работник. В трудовом договоре указывается следующее:

- ФИО работника и наименование работодателя, заключившего трудовой договор;
- сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя;
- ИНН работника;
- номер налогоплательщика (работодателя);

- сведения о представителе работодателя, заключившем трудовой договор, и основаниях, на которых он уполномочен заключать трудовой договор;
- место и дата заключения трудового договора.

В трудовой договор также включаются следующие условия (в обязательном порядке):

- место работы;
- трудовая функция (должность, профессия, специальность с указанием квалификации, функции в соответствии с конкретным видом поручаемой работнику работы);
- дата начала работы, срок действия (для срочного трудового договора), и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом или иными федеральными законами;
- условия оплаты труда, в том числе тарифная ставка или оклад (должностной оклад) работника, размеры доплат, надбавок и поощрений;
- режим рабочего времени и времени отдыха (график работы работника, если он отличается от общих правил, действующих у конкретного работодателя для конкретного работника);
- гарантии и компенсации за работу во вредных и (или) опасных условиях труда (если работник привлекается к работе в таких условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте);
- условия, определяющие, при необходимости, характер работы (командировки, служебные поездки, нахождение в пути, иной характер работы);
- условия труда на рабочем месте;
- условия, связанные с обязательным социальным страхованием работника, в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами;

- другие условия в случаях, когда они предусмотрены иными нормативными правовыми актами, в том числе ТК РФ» [35].

Трудовой договор также дополняется недостающими сведениями и/или условиями. При этом недостающие сведения указываются непосредственно в тексте трудового договора, а недостающие условия определяются отдельным соглашением сторон, оформляемым в письменном виде в виде приложения к трудовому договору или являющимся его неотъемлемой частью.

В трудовом договоре могут быть предусмотрены дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с условиями, установленными Трудовым кодексом, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и т. п.:

- касающиеся идентификации места работы (структурных особенностей и определения его местонахождения) и (или) рабочего места;
- касающиеся испытательного срока;
- о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, общественной, коммерческой и иной);
- об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя;
- о видах и условиях дополнительного страхования работников;
- об улучшении социально-бытовых условий работников и членов их семей;
- права и обязанности работников и работодателей, установленные ТК и иными нормативными правовыми актами;
- касающийся дополнительных негосударственных пенсионных выплат работникам.

По соглашению сторон в трудовой договор могут быть также включены права и обязанности работников и работодателей, установленные Трудовым

кодексом и иными нормативными правовыми актами, в том числе Трудовым кодексом, локальными нормативными актами, а также права и обязанности работников и работодателей, вытекающие из условий коллективных договоров и соглашений. Не включение в трудовой договор указанных прав и (или) обязанностей работников и работодателей не может рассматриваться как отказ от реализации этих прав или выполнения этих обязанностей.

После заключения трудового договора стажер выходит на работу с испытательным сроком. К нему прикрепляют наставника, который представляет нового сотрудника коллективу, обучает и консультирует.

На рисунке 13 представлен экспресс-опрос сотрудников об адаптации.



Рисунок 13 – Результаты опроса сотрудников ООО «АМГ»

Опрошен был весь коллектив (кроме генерального директора) – 24 человека. Выяснилось, что в период адаптации семерым (29%) не помог никто, восьмерым (33%) помогли коллеги, троим (13%) – руководитель, еще трое – отмечают помощь всего коллектива, двоим (8%) – подчиненные, одному (4%) – кадровый менеджер.

Как показал анализ увольнений сотрудников, - большинство сотрудников были уволены в период испытательного срока.

Для того чтобы получить полную картину адаптации, мы проанализировали увольнения в 2020-2022 годах. Полученные данные представлены на рисунке 13.

В первую очередь, люди не прошли испытательный срок так как процедура отбора персонала была проведена поверхностно: до людей не были донесены все обстоятельства предстоящей работы.

В таблице 8 приведены данные об увольнениях в период испытательного срока и адаптации.

Таблица 8 – Анализ динамики увольнений сотрудников ООО «АМГ»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Структура увольнений, %			Изменение 2022/2020	
				2020г.	2021г.	2022г.	абс.	отн. %
Количество уволенного с работы персонала, чел.	4	5	6	100,0	100,0	100,0	2	50,0
В том числе с формулировкой по собственному желанию, чел.	4	5	6	100,0	100,0	100,0	2	50,0
В том числе в период испытательного срока, чел.	3	4	5	75,0	80,0	83,3	2	75,0
Из них								
- уволились сами по причине сложности работы и несоответствия требованиям	1	2	2	25,0	40,0	33,3	1	100,0
- уволены по решению руководителя как не справляющиеся с обязанностями	2	2	3	50,0	40,0	50,0	1	50,0

Во-вторых, процедура адаптации персонала в организации практически не разработана, поэтому людям тяжело постигать сущность их обязанностей.

На рисунке 14 представлена динамика увольнения сотрудников в период испытательного срока в ООО «АМГ».



Рисунок 14 – Динамика увольнений сотрудников в период испытательного срока в ООО «АМГ»

В результате они не справляются и уходят сами или по решению руководителя. Адаптации новых сотрудников в ООО «АМГ» не уделяется должного внимания, в результате чего текучесть кадров является сегодня серьезной проблемой в организации. Анализ документов уволившихся сотрудников показывает, что 20% сотрудников ушли по личным причинам и 80% - в результате того, что не прошли испытательный срок и период адаптации. Можно сделать вывод, что в ООО «АМГ» существуют проблемы с удержанием сотрудников и адаптацией персонала в период испытательного срока.

Такая текучесть кадров – губительна для любой организации: падают качественные и количественные показатели результатов труда, ухудшается моральный климат.

Поэтому, проблемы испытательного срока и оценки сотрудников в этот период, придется решать комплексно.

По результатам испытательного срока проводится оценка. Оценка должна проводиться не позднее чем за семь дней до окончания испытательного срока.

Текущая оценка персонала ООО «АМГ» проводится в виде оценки трудовой дисциплины сотрудника, выполнения его обязанностей, плана работы и текущего уровня выполнения поставленных задач.

Оценка работников в рамках испытательного срока в ООО «АМГ» включает в себя следующие направления:

- оценка соблюдения работником трудовой дисциплины на рабочем месте;
- оценка уровня исполнительской дисциплинированности;
- оценка показателей продаж по итогам месяца (для торгового персонала); оценка достигнутых норм (для сборщиков).

При этом соблюдение трудовой дисциплины в ООО «АМГ» выявляется путем оценки своевременности прихода и ухода с работы и соблюдения порядка на рабочем месте.

Данные о времени прихода и ухода фиксируются в журнале регистрации прихода и ухода работника. Данные, внесенные в журнал, служат основанием для заполнения табеля учета рабочего времени.

Для учета поездок сотрудников по городу в течение рабочего дня ведется специальная запись – «Журнал учета поездок по городу». Это связано с тем, что руководство должно получать от сотрудников компании достоверную информацию о трудовой дисциплине.

Оценка выполнения обязанностей сотрудника производится руководителем отдела при ознакомлении с отчетной документацией работника. По ней определяется, достигнуты ли цели организации. Отчеты о результатах заполняются непосредственно руководителями отделов, чтобы директора компаний могли контролировать результаты работы отдела в целом и отдельных менеджеров.

В процессе наблюдения за работой, анализа кадровых отчетов и проведения интервью руководители выявляют достигнутые результаты и отображают их в виде таблиц. В таблице отражаются результаты работы сотрудника и установленный процент достижения по истечении заданного периода времени. На основании данного отчета генеральный директор ООО «АМГ» принимает дальнейшие решения о дальнейшей судьбе сотрудника в период испытательного срока. Трудовой договор может быть расторгнут, работа может быть продолжена или предложена другая должность.

В случае увольнения сотрудника кадровый менеджер инициирует процедуру поиска нового кандидата.

Для того чтобы оценить эффективность действующей системы оценки сотрудников в рамках испытательного срока в ООО «АМГ», необходимо проанализировать многие аспекты управления персоналом в совокупности, так как одно «тянет за собой другое». Например, чем более тщательно происходит отбор и подбор персонала, тем более «качественный» персонал мы получаем априори, тем больше будет процент оставшихся после прохождения испытательного срока, тем меньше нужно будет тратить усилий на новый подбор и набор, взамен не принятых на работу по итогам испытаний работников.

Однако, в данном случае также следует учитывать затраты организации на проведение различных процедур по управлению персоналом. Так как, чем тщательнее производится найм сотрудников, тем больше временные и денежные затраты на проведение отбора персонала, однако данные затраты могут быть компенсированы тем, что не потребуются средства на новый набор сотрудников, взамен не принятых на работу по итогам испытательного срока.

Рассмотрим следующие показатели эффективности отбора персонала.

Процент соискателей, принятых на работу по результатам собеседования.

Всего за три года (2020-2022гг.) было объявлено о 27 вакансиях, пришло по объявлениям на собеседование – 39 чел., следовательно, в среднем на одну вакансию претендует 1,44 чел. Процент заполнения вакансий в ООО «АМГ» 69,23 % от общего количества соискателей.

В таблице 9 приведены средние затраты на заполнение одной вакансии.

Таблица 9 – Средние затраты на одну вакансию

Статья затрат	Сумма, руб.
Канцелярские принадлежности (бумага, ручки, тюнер для принтера, файлы)	2 000
Стоимость размещения рекламы:	-
В газете	5 000
На Интернет-порталах	5 000
На собственном сайте	0
Всего	12 000

Таким образом в расчете на одного соискателя приходится:

$$12\,000 / 1,44 = 8\,308 \text{ т. р.}$$

В ООО «АМГ» высокий показатель заполняемости кадрами, т.е. менеджер по персоналу полностью закрывает показатель по набору персонала (100% потребности в персонале), что положительно характеризует его работу, так как он выбирает и реализует эффективные методы поиска персонала. менеджер по персоналу осуществляет выбор методов по согласованию с руководителем предприятия с учетом ежемесячного бюджета на подбор персонала.

Второй немаловажный аспект – затраты на адаптацию (которых сегодня в ООО «АМГ» проявляются только в виде затрат времени руководителя на инструктаж на рабочем месте) и результаты от проведения адаптационных процедур. Эти показатели также находятся в «связке» с показателями оценки по итогам испытательного срока.

Выводы по второй главе.

ООО «АМГ» имеет статус малого предприятия, численность сотрудников которого в 2022г. составила 25 человек. Основным видом деятельности организации по ОКВЭД является Торговля оптовая компьютерами и периферийными устройствами. На протяжении исследуемого периода (2020-2022гг.) предприятие развивается и имеет прибыль, ежегодно растет выручка от реализации (в общей сложности за три года она выросла на 23,5%).

Рост объемов продаж, естественно, потребовал увеличения численности работников. Среднесписочная численность за три года выросла на 8 человек (47%). Анализ состава и структуры персонала показал, что в организации работает молодой коллектив, так называемое поколение Z. Преобладают в коллективе мужчины. Политика компании – найм персонала, невзирая на уровень образования, а только на знания компьютерного устройства и понимания специфики работы с данным товаром, а также технологии продаж.

Управление персоналом в ООО «АМГ» включает весь цикл стандартных процедур управления персоналом в организациях: выявление и планирование потребности в персонале, подбор отбор и найм персонала, оформление кадровых документов, адаптацию и оценку персонала, обучение и развитие кадров, оплату труда и мотивацию сотрудников. Поскольку ООО «АМГ» - малое предприятие с небольшой численностью сотрудников, в организации нет отдела кадров, а всю работу с кадрами ведет один человек – кадровый менеджер.

Согласно практике, сложившейся в ООО «АМГ», все работники принимаются на работу в организацию по трудовому договору с испытательным сроком.

Одним из недостатков является высокая текучесть кадров на предприятии. Как показал анализ увольнений сотрудников, - большинство сотрудников были уволены в период испытательного срока.

В первую очередь, люди не прошли испытательный срок так как изначально процедура отбора персонала была проведена поверхностно: до людей не были донесены все обстоятельства предстоящей работы.

Во-вторых, процедура адаптации персонала в организации практически не разработана, поэтому людям тяжело постигать сущность их обязанностей.

В-третьих, система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока практически не разработана и по большей мере субъективна. По сути, она осуществляется одним человеком – непосредственным линейным руководителем стажера.

Таким образом, эти проблемы организации необходимо решать комплексно.

Глава 3 Разработка системы оценки сотрудников В ООО «АМГ»

3.1 Рекомендации по разработке системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока

В предыдущей главе было выявлено, что проблемы организации, связанные с оценкой сотрудников по итогам прохождения испытательного срока нужно решать в комплексе. Исходя из того, что в конечном итоге, цель организации – получить по итогам испытательного срока «качественный» персонал с наименьшими затратами, необходимо одновременно:

- совершенствовать процедуру подбора и отбора кандидатов в организацию;
- совершенствовать процесс адаптации стажеров во время испытательного срока;
- совершенствовать оценку сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.

В рамках первого направления я предлагаю использовать современные технологии в практике отбора персонала в ООО «АМГ».

Необходимо расширить источники поиска квалифицированных кадров, так как, чем больше людей придет на собеседование, тем шире будет выбор у руководства компании, и тем больше возможностей выбрать нужного специалиста.

Отдел кадров ООО «АМГ» при поиске работников могут воспользоваться платформами: подкасты, чтобы привлекать кандидатов на любые вакансии (например, бесплатная платформа для размещения подкастов есть у «ВКонтакте»); Email-рассылки для заинтересованных кандидатов; RuTube (возможность показать компанию и ее жизнь изнутри); карты (вакансию можно разместить на баннере) и т. п.

Эта рекомендация не затратная, не занимает много времени и материальных затрат.

Большая экономия на объявлениях в прессе и интернет-источниках при этом составит 360-600 т. р. в год.

В этих ресурсах есть база данных по разным вакансиям. Компания может работать в ногу со временем, то есть на языке поколения Z – это те, которые в основном устраиваются в ООО «АМГ».

Кадровым сотрудникам помогают современные технологии.

Одновременно для сокращения затрат времени, связанных с проведением первичного собеседования и отсева «профнепригодных» предлагается ввести тестирование по профессиональным вопросам.

По второму направлению я предлагаю ввести практику закрепления новых сотрудников за наставниками. В этом случае новый сотрудник официально закреплен за опытным работником, то есть ему есть кому задать вопрос, есть с кем посоветоваться, узнать наиболее продуктивные методы работы.

Для любой организации наставничество – экономически выгодный метод развития персонала. Затраты на создание и поддержание эффективной системы наставничества намного меньше, чем традиционные методы развития персонала, такие как обучение, или тренинги.

Как правило, между наставником и подопечным устанавливаются тесные личные отношения, что позволяет обеспечить заинтересованный и индивидуальный подход и создать комфортную среду для развития человек.

Другими словами, процесс обучения происходит в реальной рабочей среде, где обучающиеся решают реальные профессиональные задачи под руководством высококвалифицированных специалистов.

Для проведения оценки стажеров в ООО «АМГ» мною предложена методика. Методика экстренной оценки, балльный метод и метод «360° аттестации».

Эта методика позволяет принять стажера на постоянную работу.

В этой методике разрабатываются оценочные листы по каждому стажеру для оценки стажера создается рабочая группа из руководителей и

специалистов. Оценочные листы показывают деловые и личные качества стажера. Одновременно создается группа во главе с кадровым менеджером.

На первом этапе группа формулирует список качеств, которые будут служить базой для создания оценочных листов для различных категорий работников. Группе экспертов предлагается оценить в баллах эти качества по степени важности.

Рабочая группа на основе предложений экспертов составляет сводную таблицу, в которой проставляются баллы, поставленные каждым экспертом по определенному качеству, и рассчитывается средний балл по формуле 1:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (1)$$

Где x_i – балл, проставленный i -ым экспертом

n – количество экспертов в экспертной группе

Таким образом, выявляются наиболее значимые качества для каждой категории работников. Критерии, получившие наибольший средний балл, войдут в оценочный лист.

На втором этапе экспертам предлагается проранжировать качества по степени важности для каждой категории оцениваемых. Каждому j -му качеству эксперты проставляют оценку значимости качества (R_j) от 1 до M , где M – общее количество качеств в группе. При этом не допускается ставить одинаковую оценку разным качествам. Наиболее важное качество, по мнению эксперта, получает ранг m , наименее важное – ранг, равный единице.

Рабочая группа сводит в единую таблицу мнения всех экспертов по каждому качеству. Средний ранг каждого качества по всем оценкам экспертов определяется по формуле среднего арифметического. Далее определяется удельный вес качества. Удельный вес качества, получившего наивысший средний ранг, принимается за единицу; удельные веса остальных качеств (P_j)

определяются делением значения полученного ранга (R_j) на наивысшее значение ($R_j \max$), принятое за единицу (формула 2).

$$P_j = R_j / R_j \max \quad (2)$$

На третьем этапе, после того как выбраны критерии для оценки и этим критериям подсчитаны веса тем, кто будет непосредственно оценивать конкретного работника предлагается оценить его по каждому критерию по пятибалльной шкале:

- 1 – низкая
- 2 – посредственная
- 3 – средняя
- 4 – достаточная
- 5 – высокая

В целях экономии затрат нет необходимости раздувать штат оценщиков и проводить оценку по методике ассесмент-центра. Достаточно понаблюдать работу стажера его непосредственному начальнику и наставнику, они и будут являться экспертами в данном случае.

Помимо данной оценки, для повышения ее объективности, вполне разумным может быть применение «тайного оценщика», по аналогии с методикой использования «тайного покупателя». Человек, являющийся «тайным оценщиком» под видом клиента, приходит в организацию и фактически проводит стрессовое интервью со стажером в «полевых условиях».

По результатам стажировки соискателя оценивают три человека, которых далее мы будем именовать оценщиками:

- непосредственный руководитель стажера;
- наставник стажера;
- «тайный оценщик».

Оценщикам должно быть предложено выставить оценки каждому стажеру по пятибалльной шкале.

Все оценщики обобщают свои оценки перед интеграционной сессией, в форме, аналогичной приведенной в таблице 10.

Таблица 10 – Оценки экспертов по каждой компетенции

Навыки	Рейтинговая оценка по шкале
Умение работать в команде	-
Организованность	-
Умение планировать	-
Умение быстро и правильно принимать решения	-
Наличие навыков коммуникаций	-
Умение убеждать	-
Умение выстраивать отношения	-
Способность к аналитическому мышлению	-
Креативность	-
Клиентоориентированность	-
Наличие необходимых знаний (компьютерной грамотности и устройства, маркетинга, финансов и т.д.)	-
Нацеленность на результат	-
Итого:	-

Затем каждый оценщик объединяет оценки каждого наблюдения в матрицу результатов оценки в таблице 11. Это обеспечивает «краткий обзор» баллов кандидата по всем наблюдениям оценщика.

Таблица 11 – Матрица результатов оценки

Навыки	Рейтинговая оценка по наблюдениям					Итоговая Рейтинговая оценка
	1	2	3	4	5	
Умение работать в команде	-	-	-	-	-	-
Организованность	-	-	-	-	-	-
Умение планировать	-	-	-	-	-	-
Умение быстро и правильно принимать решения	-	-	-	-	-	-
Наличие навыков коммуникаций	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 11

Навыки	Рейтинговая оценка по наблюдениям					Итоговая Рейтинговая оценка
	1	2	3	4	5	
Умение убеждать	-	-	-	-	-	-
Умение выстраивать отношения	-	-	-	-	-	-
Способность к аналитическому мышлению	-	-	-	-	-	-
Креативность	-	-	-	-	-	-
Клиентоориентированность	-	-	-	-	-	-
Наличие необходимых знаний (рынка, маркетинга, финансов и т.д.)	-	-	-	-	-	-
Нацеленность на результат	-	-	-	-	-	-
Итого:	-	-	-	-	-	-

Получив сведения об оценках испытуемых, рабочая группа составляет ведомость. По формуле рассчитывается оценка развития качеств испытуемых. Составляется средняя арифметическая оценка. Эта оценка умножается на удельный вес качества, таким образом узнаются деловые качества стажера. Эта сумма показывает деловые качества аттестуемого.

На четвертом этапе рабочая группа рассчитывает допустимый интервал приведенных оценок развития качеств, который рассчитывается по формуле 3:

$$K = (max - min)/n, \quad (3)$$

Где n – количество аттестуемых;

max и min – соответственно максимальный и минимальный приведенный балл, полученный аттестуемым в группе.

При получении результата 20-80 баллов, стажер остается в должности и зачисляется в штат.

Те стажеры, которые получили результат ниже 20 баллов не могут быть зачислены в штат.

Те стажеры, которые получили по результатам тестов более 80 баллов могут повысится в должности или зарплате.

Таким образом, я предлагаю новую комплексную систему по оценке сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «АМГ», включающая более объективную оценку соискателя.

Внедрение данных рекомендаций будет способствовать совершенствованию процедуры формирования коллектива ООО «АМГ».

3.2 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций

Экономический эффект от реализации любого мероприятия рассчитывается как превышение результатов над затратами (формула 4):

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З} \quad (4)$$

где Р – результаты от мероприятия, руб.

З – затраты на проведение мероприятия, руб.

Изначально рассчитаем затраты на проведение оценки работников в организации.

Все затраты могут быть рассчитаны исходя из временных затрат на их проведение, а также среднечасовой заработной платы работников предприятия:

Среднечасовая заработная плата:

Генерального директора – 400 руб.

Руководителя подразделения (и HR–менеджера) – 300 руб.

Рядового сотрудника предприятия – 200 руб.

Все затраты на проведение оценки работников в организации можно разделить на единовременные и текущие.

К единовременным затратам относятся:

- создание проектной группы и распределение обязанностей по проведению оценочных процедур.
- составление плана мероприятий и бюджета.

- разработка профиля оцениваемого персонала.
- разработка тестов для определения профессиональных качеств сотрудников.
- ознакомление линейных руководителей с новыми программами оценки.

Данные мероприятия (и соответственно затраты по ним) будут проведены один раз в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на разработку системы оценки работников в ООО «АМГ»

Показатели	Объем работ, час.	Исполнитель	Затраты, руб.
Создание проектной группы и распределение обязанностей	8 ч.	Генеральный директор	3 200
Составление плана мероприятий и бюджета	10	Генеральный директор	4 000
Разработка профиля оцениваемого персонала	20	Руководители подразделений	6 000
Разработка профессиональных испытаний для сотрудников (тестов)	20	Руководители подразделений	6 000
Ознакомление линейных руководителей с новыми программами оценки	4	Руководители подразделений	1 200
Итого	-	-	20 400

Текущими являются такие затраты как:

- тестирование сотрудников;
- проведение оценки;
- обработка результатов оценки.

Сумма затрат на эти мероприятия будет определяться затратами времени и количеством испытуемых. Количество испытуемых в наших расчетах примем исходя из количества вновь принятых на работу сотрудников в 2022 г. – 12 человек. А количество тестируемых – 24 человека, исходя из того, что тестирование будет проводится на этапе отбора сотрудников на работу в организацию, то есть в среднем 2 человека на место.

Текущие затраты на проведение оценки работников в ООО «АМГ» рассчитаны в таблице 13.

Таблица 13 - Затраты на проведение оценки работников в ООО «АМГ»

Показатели	Объем работ, час. /чел.	Количество чел.	Исполнитель	Затраты, руб.
Тестирование	0,5ч.	24	HR–менеджер	3 600
Наставничество	10	12	Наставник	24 000
Проведение оценки	3ч.	12	1ч. – руководитель 1ч. – наставник 1ч. – «тайный оценщик»	3 600 2 400 2 400
Обработка результатов оценки	1ч	12	Кадровый менеджер	3 600
Итого:	-	-	-	39 600

Таким образом, общие затраты на проведение мероприятий составят 60 000 руб.

Поскольку все планируемые мероприятия будут проводится в рабочее время и действующими сотрудниками, то дополнительное время, затрачиваемое ими на проведение мероприятий, должно быть оплачено в виде премирования.

По мнению экспертов, раз разработка системы оценки персонала увеличит объем продаж на 5,0 %, это приведено в таблице 14.

В качестве экспертов выступили Генеральный директор, главный бухгалтер, кадровый менеджер и линейные руководители. Эти достижения будут вызваны тем, что сократится текучесть кадров, сотрудники, нацеленные на то, чтобы остаться в организации, будут стремиться работать лучше, повысится производительность труда, производительность труда вырастет также за счет внедрения помощи наставников новым сотрудникам, которые смогут обучить новичков лучшим приемам и методам труда.

Таблица 14 – Прогноз основных финансово-экономических показателей ООО «АМГ» в результате внедрения мероприятий

Показатель	Значение, т. р.		Изменение	
	2022 г.	2023 г. (план)	т. р.	± %
1. Выручка	32 984	34 633	+1 649	5,0
2. Себестоимость	32 687	32 747	+60	0,2
3. Прибыль от продаж	297	1 886	+1 589	в 5,3 раза
4. Рентабельность продаж	0,9	5,4	+4,5	x
5. Рентабельность продукции	0,9	5,8	+4,9	x
6. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	7	7	–	–
7. Прибыль до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ)	304	1 893	+1 589	в 5,2 раза
8. Рентабельность продаж по ЕВИТ	0,9	5,5	4,6	x
9. Проценты к уплате	136	136	–	–
10. Налог на прибыль	-34	-352	-318	↑
11. Чистая прибыль	134	1 405	+1 271	в 9,5 раз
12. Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,4	4,1	3,7	x

По нашим прогнозам, в результате проведенных мероприятий прибыль от продаж вырастет на 1 589 т. р. и составит 1886 т. р. Прибыль до уплаты процентов и налогов составит 1 893 т. р. Чистая прибыль – 1405 т. р.

Рентабельность продаж составит 5,4% и превысит минимальное нормативное значение для отрасли (не менее 4%).

Рентабельность продаж по чистой прибыли также превысит нормативное значение (не менее 2%) и составит 4,1%.

Эффективность от предложенных мероприятий ($K_э$) составит отношение результатов и затрат (формула 5):

$$K_э = P/Z \quad (5)$$

$$K_э = 1271/60 = 21,2$$

Таким образом, предлагаемые мной мероприятия по оценке персонала в рамках прохождения испытательного срока эффективны.

Выводы по третьей главе.

Исходя из того, что в конечном итоге, цель организации – получить по итогам испытательного срока «качественный» персонал с наименьшими затратами, необходимо одновременно:

- совершенствовать процедуру подбора и отбора кандидатов в организацию;
- совершенствовать процесс адаптации новых сотрудников в период испытательного срока;
- совершенствовать оценку сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.

Мною предложена новая система оценки сотрудников в ООО «АМГ» рамках прохождения испытательного срока.

Я предлагаю использовать экстренный метод оценки, балльный метод измерения и метод «360° аттестации». Они позволят решить многие вопросы принятия нового сотрудника на постоянную работу. Эта методика позволяет разработать оценку по каждому новому работнику.

Для оценки нового персонала создается группа из руководителей и специалистов. Создаются оценочные листы в которых оцениваются деловые и личные качества сотрудников. Для оценки создается рабочая группа во главе с кадровым менеджером.

По нашим прогнозам, в результате проведенных мероприятий прибыль от продаж вырастет на 1 589 т. р. и составит 1886 т. р. Прибыль до уплаты процентов и налогов составит 1 893 т. р. Чистая прибыль – 1405 т. р.

Рентабельность продаж составит 5,4% и превысит минимальное нормативное значение для отрасли (не мене 4%).

Рентабельность продаж по чистой прибыли также превысит нормативное значение (не менее 2%) и составит 4,1%.

Эффективность от предложенных мероприятий (Кэ) составит 21,2. Таким образом, предлагаемые нами мероприятия по оценке персонала в рамках прохождения испытательного срока эффективны.

Заключение

Оценка персонала – это технология управления персоналом, включающая совокупность инструментов и методов, направленных на выявление характеристик сотрудников на их соответствие требуемым, с целью принятия дальнейших управленческих решений по управлению персоналом организации.

Практически все компании уделяют особое внимание испытательному сроку как этапу вхождения сотрудника в трудовую деятельность и культуру компании. В ходе прохождения преддипломной практики были изучены основные проблемы адаптации новых сотрудников, для более детального рассмотрения проблемы проведен опрос сотрудников в ООО «АМГ», работающих менее одного года. Выявлено, что основными причинами плохого процесса адаптации является отсутствие внимания со стороны более опытных коллег, а также некоторого руководства к проблемам нового сотрудника. Была разработана система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.

ООО «АМГ» имеет статус малого предприятия, численность сотрудников которого в 2022г. составила 25 человек. Основным видом деятельности организации по ОКВЭД является Торговля оптовая компьютерами и периферийными устройствами. На протяжении исследуемого периода (2020-2022гг.) предприятие развивается и имеет прибыль, ежегодно растет выручка от реализации (в общей сложности за три года она выросла на 23,5%).

Рост объемов продаж, естественно, потребовал увеличения численности работников. Среднесписочная численность за три года выросла на 8 человек (47%). Анализ состава и структуры персонала показал, что в организации работает молодой коллектив, так называемое поколение Z. Преобладают в коллективе мужчины. Политика компании – найм персонала, невзирая на

уровень образования, а только на знания компьютерного устройства и понимания специфики работы с данным товаром, а также технологии продаж.

Управление персоналом в ООО «АМГ» включает весь цикл стандартных процедур управления персоналом в организациях: выявление и планирование потребности в персонале, подбор отбор и найм персонала, оформление кадровых документов, адаптацию и оценку персонала, обучение и развитие кадров, оплату труда и мотивацию сотрудников. Поскольку ООО «АМГ» - малое предприятие с небольшой численностью сотрудников, в организации нет отдела кадров, а всю работу с кадрами ведет один человек – кадровый менеджер.

Согласно практике, сложившейся в ООО «АМГ», все работники принимаются на работу в организацию по трудовому договору с испытательным сроком.

Одним из недостатков является высокая текучесть кадров на предприятии. Как показал анализ увольнений сотрудников, - большинство сотрудников были уволены в период испытательного срока.

В первую очередь, люди не прошли испытательный срок так как изначально процедура отбора персонала была проведена поверхностно: до людей не были донесены все обстоятельства предстоящей работы.

Во-вторых, процедура адаптации персонала в организации практически не разработана, поэтому людям тяжело постигать сущность их обязанностей.

В-третьих, оценка сотрудников во время адаптации и прохождения испытательного срока не разработана и по большей мере субъективна. По сути, она осуществляется одним человеком – непосредственным линейным руководителем стажера.

Таким образом, эти проблемы организации необходимо решать комплексно.

Исходя из того, что в конечном итоге, цель организации – получить по итогам испытательного срока «качественный» персонал с наименьшими затратами, необходимо одновременно:

- совершенствовать процедуру подбора и отбора кандидатов в организацию;
- совершенствовать процесс адаптации новых сотрудников в период испытательного срока;
- совершенствовать оценку сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.

Нами предложена новая система оценки сотрудников в ООО «АМГ» рамках прохождения испытательного срока.

Я предлагаю использовать экстренный метод оценки, балльный метод измерения и метод «360° аттестации». Они позволят решить многие вопросы принятия нового сотрудника на постоянную работу. Эта методика позволяет разработать оценку по каждому новому работнику.

Для оценки нового персонала создается группа из руководителей и специалистов. Создаются оценочные листы в которых оцениваются деловые и личные качества сотрудников. Для оценки создается рабочая группа во главе с кадровым менеджером.

По нашим прогнозам, в результате проведенных мероприятий прибыль от продаж вырастет на 1 589 т. р. и составит 1886 т. р. Прибыль до уплаты процентов и налогов составит 1 893 т. р. Чистая прибыль – 1405 т. р.

Рентабельность продаж составит 5,4% и превысит минимальное нормативное значение для отрасли (не мене 4%).

Рентабельность продаж по чистой прибыли также превысит нормативное значение (не менее 2%) и составит 4,1%.

Эффективность от предложенных мероприятий (Кэ) составит 21,2. Таким образом, предлагаемые нами мероприятия по оценке персонала в рамках прохождения испытательного срока эффективны.

10. Дресвянников В.А. Центр оценки и развития персонала (Assessment and development center): создание и технология работы: монография / В.А. Дресвянников, Т.Ю. Пащенко, С.В. Тактарова. – М.: РУСАЙНС, 2020. – 220с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
12. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник и практикум / А.А. Литвинюк. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 461 с.
13. Маслов Е.В. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 513 с.
14. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2021. – 431 с.
15. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510341> (дата обращения: 03.10.2023).
16. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М.: Юрайт, 2022. – 378 с.
17. Мишинева А.С. Оценка персонала сегодня / А.С. Мишинева // Синергия Наук. – 2021. – № 62. – С. 229-233.
18. Омельченко, Н.В. Проблемы и тенденции оценки персонала в современных организациях / Н.В. Омельченко, Л.С. Скрипниченко, И.Г. Юркова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2020. - Т. 9. - № 1. - С. 69-76.
19. ООО «АМГ» <https://checko.ru/company/amg-1175275025617>
20. ООО «АМГ» <https://sbis.ru/contragents/5257171504/525701001>
21. ООО «АМГ», Нижний Новгород, проверка по ИНН 5257171504 https://www.audit-it.ru/contragent/1175275025617_ooo-amg

22. Резник, С. Д. Карьерный менеджмент: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 237 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/2809. — ISBN 978-5-16-009452-6. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1948213> (дата обращения: 05.10.2023).
23. 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.
24. Современные технологии управления персоналом: учебник / А.А. Литвинюк, Л.С. Бабынина, Л.Н. Иванова-Швец [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук А.А. Литвинюка. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 220 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1863127. — ISBN 978-5-16-017618-5. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1863127> (дата обращения: 06.10.2023). — Режим доступа: по подписке.
25. 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.
26. Суржиков М.А. Анализ методов оценки персонала на отечественных предприятиях / М.А. Суржиков, М.В. Кварчия // Заметки ученого. — 2020. — № 10. — С. 437-441.
27. 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.
28. 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.
29. Трудовой кодекс Российской Федерации N 197-ФЗ от 30.12.2001 (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.11.2021). - М.: Эксмо, 2022. — 224с.
30. 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).

31. Федоров А.В., Самарин С.В. и др. Методика подготовки и проведения аттестации, мотивирующей персонал к повышению эффективности производства // Горный информационно – аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2016. №10. С. 4 – 37

32. 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.

33. Шапиро, С. А. Управление человеческими ресурсами : Учебное пособие / С.А. Шапиро. — Москва : КноРус, 2023. — 347 с. — ISBN 978-5-406-11518-3. — URL: <https://book.ru/book/949358> (дата обращения: 05.10.2023). — Текст : электронный.

34. Щебелюк О.О. Метод оценки персонала / О.О. Щебелюк // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 21. – С. 384-387.

35. Якутова И.В. Периодическая аттестация персонала как инструмент эффективности кадровой службы на коммерческом предприятии- М.: Интел-синтез, 2023.

36. HR - Portal: HR портал для профессионалов <https://hr-portal.info/>

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «АМГ»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «АМГ»

Наименование показателя	Код	31.12.22	31.12.21	31.12.20	31.12.19
I Внеоборотные активы	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	-	0	0	0	0
II Оборотные активы	-	-	-	-	-
Запасы	1210	973	903	830	120
Дебиторская задолженность	1230	979	654	854	955
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	166	18	167	12
Итого по разделу II	1200	2 118	1 575	1 851	1087
БАЛАНС	1600	2 118	1 575	1 851	1087
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	-	-	-	-	-
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	854	720	579	382
Итого по разделу III	1300	864	730	589	392
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1410	683	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	683	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Кредиторская задолженность	1520	571	845	1262	695
Итого по разделу V	1500	571	845	1262	695
БАЛАНС	1700	2 118	1 575	1 851	1087

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «АМГ»

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «АМГ»

Наименование показателя	Код	2022	2021	2020	2019
Выручка	2110	32 984	28 570	26716	19177
Себестоимость продаж	2120	19 894	17 629	20 529	14789
Валовая прибыль (убыток)	2100	13 090	10 941	6187	4388
Коммерческие расходы	2210	12 793	10 769	5 976	4176
Прибыль (убыток) от продаж	2200	297	172	211	212
Проценты к уплате	2330	136	-	-	-
Прочие доходы	2340	24	34	60	19
Прочие расходы	2350	17	30	25	26
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	168	176	246	205
Налог на прибыль	2410	-34	-35	-49	-41
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	-34	-35	-49	-41
Чистая прибыль (убыток)	2400	134	141	197	164
Совокупный финансовый результат периода	2500	134	141	197	164