

Министерство науки и высшего образования РФ
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»
Институт экономики и управления
Направление «Управление персоналом»
Профиль «Управление трудовой деятельностью в организации»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(ВЫПУСКНАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА)

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Автор:
Мартынов Иван
Олегович

Научный руководитель:
Кандидат экономических
наук, доцент
Заруцкая Екатерина
Александровна

Допущен (а) к защите:

Руководитель ООП:

(подпись, дата)

Тверь 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Оценка и развитие персонала организации: понятие, цели и задачи.	10
1.2 Система оценки и развития персонала организации: элементы и процесс	17
1.3 Методы оценки и развития персонала организации	22
1.4 Оценка эффективности системы оценки и развития персонала организации	33
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ИСЕТ СОФТВЕА».....	41
2.1 Общая характеристика организации.....	41
2.2 Количественный и качественный анализ персонала организации	46
2.3 Анализ системы оценки и развития персонала организации.....	52
2.4 Обоснование выбора новой системы оценки и развития персонала в организации	65
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ИСЕТ СОФТВЕА»	72
3.1 Разработка новой системы оценки и развития персонала организации	72
3.2 Социологический опрос по новой системе оценки и развития персонала в организации	86
3.3 Оценка эффективности новой системы оценки и развития персонала организации	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	95
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	97
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	100
Приложение А Процесс развития персонала	100
Приложение Б Организационная структура управления ООО «Исет Софтвеа».....	101
Приложение В Ситуационный тест при приеме на работу на управленческую должность	102

Приложение Г Разъяснение к ситуационному тесту при приеме на работу на управленческую должность	109
Приложение Д Список оценки «360 градусов»	118
Приложение Е Опрос по итогам оценка 360	122

ВВЕДЕНИЕ

Организации в России недостаточно внимания уделяют оценке персонала и их развитию. Наиболее действенным способом выявить таланты, измерить результаты работы и уровень профессиональной компетенции работников, а также их потенциал в разрезе стратегических задач организации является система оценки персонала. Помочь персоналу организации стать более конкурентноспособными и получать больше возможностей для профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее границами помогает система развития персонала. Оценка персонала рассматривается как элемент управления и как система аттестации кадров, применяемой на предприятии в той или иной модификации. Аналогично и по развитию персонала, она так же рассматривается как элемент управления и идет обязательным шагом после того, как проходит оценка персонала. В то же время это необходимое средство изучения качественного состава кадрового потенциала предприятия, его сильных и слабых сторон, а также основа для совершенствования индивидуальных трудовых способностей работника и повышение его квалификации.

Центральным вопросом оценки персонала является установление его показателей, критериев оценки. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников предприятия, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. Показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе, во втором – соответствие сотрудника профессиональным требованиям. Процесс развития персонала имеет много аспектов, о чем свидетельствуют многочисленные точки зрения и различные методы управления такими программами. Процесс по оценке персонала включает такие условия как профессиональный рост, непрерывное образование на

рабочем месте, совершенствование персонала, обновление методов управления человеческими ресурсами, управление талантами и другие комбинации этих аспектов. С каждым годом появляются новые техники и методики как в системе оценки, так и в системе развития персонала, и на сегодняшний день современные инструменты по оценке и развитию персонала могут быстро устареть.

Для достижения поставленной цели разберем следующие задачи:

1. Раскроем теоретические основы системы оценки и развития персоналом в организации;
2. Рассмотрим общую характеристику организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» и особое внимание уделим системе оценки и развития персоналом этой организации;
3. Дадим рекомендации по совершенствованию системы оценки и развития в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа».

Предмет исследования – система оценки и развития персонала в организации. Объект исследования – организация ООО «ИСЕТ Софтвеа».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Для исследования использовалась научная литература по выбранной теме исследования, интернет-ресурсы со статьями, учебники и учебные пособия, в которых излагают системы оценки и развития персонала в организации.

Для подготовки первой части работы использовалась литература по теме исследования. Основные авторы: М.В. Чистяков, М.В. Полевая, Лим А.В. и Киселева М.Н. При подготовке практической части курсовой работы использовались материалы организации ООО "ИСЕТ Софтвеа": устав ООО «ИСЕТ Софтвеа», бухгалтерская отчетность ООО «ИСЕТ Софтвеа» за 2018, 2019 и 2020гг., справки и отчеты отдела кадров

Глава 1 Теоретические основы совершенствования системы оценки и развития персонала организации

1.1 Оценка и развитие персонала организации: понятие, цели и задачи

Оценка персонала в организации является своеобразным «сквозным» видом работы, так как присутствует на каждом этапе кадровой работы. Система управления персоналом любой организации не может обойтись без оценки, поскольку на основе ее данных возможно принятие обоснованных управленческих решений в области перемещения сотрудников, их развития и обучения, установления уровня оплаты труда и т. д. Результаты оценки являются важным фактором мотивации к труду и положительного изменения отношения к трудовой деятельности. Именно благодаря оценке персонала возможно создание эффективной организации, обеспечивающей лучшие условия для развития и роста своих сотрудников. Оценка результатов труда различных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов. Таким образом, оценку персонала можно рассматривать как элемент системы управления персоналом и самостоятельную систему оценивания, применяемую практически в любой организации в том или ином виде.

Определений деловой оценки персонала много, но все они похожи друг на друга. Например, М.В. Чистяков пишет, что деловая оценка персонала – базовый элемент системы управления персоналом, на котором основываются все ключевые кадровые технологии: планирование численности работников, отбор, обучение, профессиональное развитие, оплата, мотивация труда, управление карьерой, ротация и высвобождение работников¹.

¹ Чистяков, М.В. Социально экономические основы управления персоналом: учебное пособие / М.В. Чистяков 2020. – 368 с.

В статье центра тестирования «Лаборатории гуманитарных технологий» определение деловой оценки персонала звучит так: это целенаправленная процедура описания профессионально важных качеств, компетенций, а также дальнейшего сравнения их с должностными требованиями².

Автор считает, что определение данное М.В. Полевой наиболее понятное из всех вышеназванных. Деловая оценка персонала – это процесс установления соответствия характеристик индивида требованиям должности или рабочего места, а также количественных и качественных результатов труда целевым показателям. Сущность оценки персонала проявляется в ее целях, задачах и принципах. Поговорим о каждой из сущностей³.

Принято выделять три основные цели оценки персонала:

- административная цель реализуется посредством принятия управленческих решений относительно перевода, повышения, понижения или направления на обучение и т. д. работников по результатам оценки;
- информационная цель заключается в предоставлении как можно более объективной информации о характеристиках сотрудниках и результатах его работы, которая, с одной стороны, является основанием для развития и совершенствования своей деятельности для работника, с другой – дает возможность принять соответствующие решения руководителям;
- мотивационная цель состоит в том, что результаты оценки персонала дают основания для применения поощрений или наказаний в отношении как отдельных работников, так и трудовых коллективов;
- и другие.

² [Электронный ресурс]: Деловая оценка персонала. Лаборатория гуманитарных технологий [2020]. URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/delovaya-otsenka-personala/>

³ Полевая, М.В Система оценки персонала в организации / М.В. Полевая. – М.: Издательство Прометей, 2018. – С.3-4

Из всей совокупности целей и направлений проведения оценки персонала основной является комплексная – это совершенствование всей системы управления деятельностью организации. Следует подчеркнуть, что деловая оценка сотрудников характеризует как их текущую деятельность, так и перспективную. При оценке текущей деятельности анализируется то, как и с какими результатами работник выполняет свои трудовые обязанности. При проведении оценки на перспективу возможно получение данных для принятия эффективных кадровых решений в том числе и развитие сотрудников в компании.

Основными задачами деловой оценки персонала являются⁴:

- определение потенциала сотрудников для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников;
- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемых сотрудников;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудников через программы обучения;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
- и другие.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудниками.

Теперь рассмотрим принципы оценки персонала:

- Объективно – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;

⁴ Полевая, М.В Система оценки персонала в организации / М.В. Полевая. – М.: Издательство Прометей, 2018. – С.6–7

- Надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- Достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками: насколько успешно человек справляется со своим делом;
- С возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек потенциально способен;
- Комплексно – необходимо оценивать все аспекты деятельности сотрудника, используя различные критерии и показатели;
- Доступно – процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым, т. е. должна быть обеспечена прозрачность;
- Проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию;
- Оценка должна проводиться на регулярной основе для достижения долгосрочных положительных результатов в деятельности организации;
- Всеобщность, т. е. оценке должны подлежать все категории персонала организации;
- Обеспечение обратной связи по результатам оценки – это необходимо для того, чтобы каждый сотрудник понимал те управленческие решения, которые были приняты, и сам мог наблюдать прогресс своего развития.

В практической деятельности организаций деловую оценку необходимо рассматривать в двух основных сферах: оценку кандидатов на вакантную должность и текущую периодическую оценку сотрудников организации. В своей работе основное внимание мы уделим второй сфере – текущей оценке сотрудников организации.

Таким образом, оценка персонала в настоящий момент является неотъемлемой частью процесса управления людьми в организации и занимает одно из важнейших мест в системе управления персоналом. Исходя из вышеизложенного, можно отметить, что за успех компании отвечает ее персонал, поэтому главный показатель, определяющий степень развития компании, – это уровень знаний, которыми владеют сотрудники организации. Следовательно, для определения данного уровня необходимо периодически проводить оценку персонала. При правильном использовании данного инструмента можно выявить все сильные и слабые стороны сотрудников и применить правильные методы к развитию персонала в организации.

Корпоративное развитие человеческих ресурсов в современных условиях является как ключевым фактором повышения экономической эффективности и конкурентоспособности организации, так и средством усиления мотивации сотрудников, их лояльности и преданности компании, проявляющей заботу о них. Возможности профессионального развития должны быть представлены всем желающим, поскольку это способствует эффективности в работе, гибкости управления, улучшению морального климата. Рассмотрим несколько определений, которые помогут нам понять, что такое развитие персонала.

И.К. Макарова рассматривает развитие человеческих ресурсов как более широкое понятие, чем профессиональное обучение, так как оно отражает не только приобретение работниками новых профессиональных знаний, навыков и умений, но и обновление ими своих способностей, интересов, ценностей, потребностей, т.е. развитие новых профессиональных, социальных, личностных компетенций, необходимых для выполнения ими новых задач, новых должностных функций. Профессиональное обучение является частью и основой системы корпоративного развития человеческих ресурсов, ибо внутрифирменное профессиональное развитие включает в себя комплекс мер по

планированию карьеры, делегированию полномочий, ротации, подготовке управленческого резерва и т. п.⁵.

В.Р. Веснин говорит, что профессиональное развитие это подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека. Оно требует значительных усилий со стороны людей, поэтому невозможно без заинтересованности с их стороны⁶. Автор считает, что наиболее понятное и точное определение дал И.А. Беспалов на сайте своей компании Smart Business Solutions, которая занимается оценкой и развитием персонала в организации. Он говорит, что развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников для увеличения производительности труда и рентабельности бизнеса, сокращения производственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора⁷.

Основная цель развития персонала – подготовка стрессоустойчивых, компетентных, грамотных сотрудников, чьи профессиональные навыки будут соответствовать требованиям конкретной компании. К основным задачам, которые решает развитие персонала, стоит отнести:

- ускорение процесса адаптации на новом рабочем месте, в структурном подразделении;
- воспитание многозадачности;
- существенное повышение эффективности труда;
- формирование правильного корпоративного мышления, целостности, ценностей, целей;

⁵ Макарова, И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учебник / И.К. Макарова. – М.: РАНХиГС, 2010. – 138 с.

⁶ Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – С.236-249.

⁷ [Электронный ресурс]: Обучение и развитие сотрудников [2019]. URL: <https://www.sbsc.ru/business/development.html>

- соответствие сотрудников актуальным должностным требованиям;
- непрерывное поэтапное обучение с целью укрепления знаний, получения новых навыков, освоения современного программного обеспечения;
- управление деловыми качествами и карьерным ростом;
- выбор перспективных соискателей.

Основных принципов развития персонала существует пять:

1. Целостность системы развития, преемственность видов и форм развития персонала;
2. Опережающий характер развития персонала по отношению к развитию организации;
3. Гибкость различных форм развития;
4. Профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
5. Учет возможностей организации.

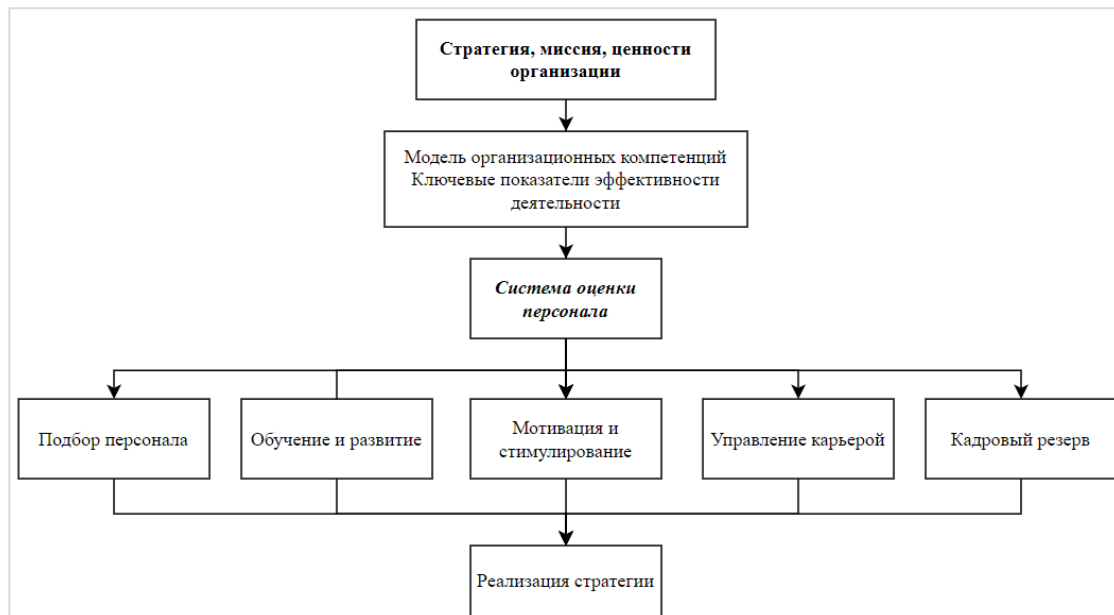


Рисунок 1 – Взаимосвязь оценки и развития в системе управления персоналом

На рисунке 1 можно увидеть, что в системе управления персоналом оценка занимает одно из центральных мест, поскольку от ее результатов зависят решения практически по всем сферам управления людьми в

организации. Так же из рисунка видно, что без оценки персонала нет и развития.

В следующей параграфе мы разберем сущность системы управления и системы организации.

1.2 Система оценки и развития персонала организации: элементы и процесс

Для начала предлагаю дать определение такому термину как система. Система – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство⁸. В управленческой деятельности система предполагает наличие субъектно-объектных отношений. Субъект – это тот, кто осуществляет определенные действия, а объект – тот, на кого эти действия направлены.

Субъекты оценки персонала:

1. Линейные руководители: выступают в главной роли при осуществлении оценки персонала, находящегося у них в подчинении, проводят оценочные собеседования, готовят информационную базу для оценки, отвечают за ее полноту и достоверность;
2. Работники службы управления персоналом;
3. Коллеги, другие работники, имеющие функциональные взаимосвязи с оцениваемым;
4. Лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику: независимые эксперты и центры оценки.

Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки. Неформальные субъекты оценки – коллеги, независимые эксперты – только

⁸ Полевая, М.В Система оценки персонала в организации / М.В. Полевая. – М.: Издательство Прометей, 2018. – 16 с.

дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений. В последнее время на практике часто применяется комбинированная оценка, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько.

Объект оценки персонала – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут выступать либо отдельные работники, либо группы, выделенные по определенному признаку (например, по профессиональному признаку, занимаемой должности или уровню в организационной иерархии).

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и ее качестве. Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. Предметом оценки персонала является одна или несколько конкретных характеристик оцениваемого объекта (работника или группы). Это могут быть личностные качества, процесс труда и его результаты. Обычно выделяют четыре разновидности предмета оценки сотрудников:

1. Знания, умения, навыки, компетенции, т. е. оценка квалификации сотрудника, когда характеристики конкретного человека сравниваются с эталонным значением для каждой позиции или рабочего места;
2. Модели поведения, т. е. насколько они соответствуют принятой системе коммуникаций, организационной культуре и структуре;
3. Психологические характеристики и интеллектуальные способности, т. е. оценка сотрудника как личности, когда личностные характеристики сравниваются с идеальными для данной должности;

4. Эффективность труда, т. е. оценка результатов труда по количественным и качественным показателям, а также сам процесс труда.

Систему оценки персонала можно рассматривать как совокупность нескольких инструментов (методов и технологий), с помощью которых можно эффективно решить вопросы подбора персонала, его контроля, развития, обучения, мотивации и любые другие управленческие задачи. Инструменты оценки персонала – это набор различных технологий, которые помогают составить объективный портрет сотрудника как личности, профессионала и части коллектива, оценить его знания, умения, навыки и эффективность труда, а также разобраться в личностных особенностях и чертах характера каждого работника отдельно. Из всего этого можно дать определение системе оценки персонала – это совокупность взаимосвязанных приемов и действий, направленных на получение информации о соответствии сотрудников заданным критериям. Соблюдение всех этапов процедуры оценки помогает достичь наибольшей ее эффективности.

Разберем процесс оценки персонала организации и разобьем его на этапы.

Этап 1. Выявить потребности организации в оценке персонала и на их основе сформировать четкие цели, которые будут преследоваться при проведении оценки сотрудников. Среди основных целей обычно выделяются мониторинг социального климата в коллективе, оценка качества работы и степень соответствия квалификации человека занимаемой должности.

Этап 2. Определение объекта оценки, то есть кого оценивать. В зависимости от целей определяется та целевая аудитория, в информации о которой организация нуждается в первую очередь.

Этап 3. Определение критериев, по которым будет проводиться оценка. Для этого необходимы профессионалы в данной отрасли, которые

смогут выделить наиболее приемлемые характеристики для каждой конкретной должности.

Этап 4. Выбрать метод оценки. Выбор самого метода также проводится в зависимости от некоторых критериев, среди которых: соответствие целям, поставленным вначале, затраты различных ресурсов для того или иного подходящего метода, объективность, которая лучше всего выражается в количественных характеристиках, понятность для оцениваемых и востребованность, то есть результаты действительно должны быть нужными.

Этап 5. Подготовительный, подразумевающий ряд действий, которые помогут в проведении самой оценки:

- создание внутренней нормативной базы для оценки – разработка положений, регламентов;
- обучение того персонала, который будет непосредственно проводить оценку;
- информирование персонала о предстоящей оценке и ее позитивных последствиях.

Этап 6. Проведение самой оценки. Далее необходимо проанализировать всю собранную в результате оценки информацию на предмет ее актуальности, достоверности и полноты.

Этап 7. Принятие управленческих решений в отношении тех людей, которых оценивали: повышение, понижение, обучение.

При проведении процедуры оценки персонала следует учитывать ряд важных факторов, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Интеллектуальные способности Физические способности Климат Природно-географическая среда Сезонность
Социально-экономические	Состояние экономики в стране Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Уровень жизни населения государства Уровень социальной защищенности
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства труда Условия труда Объем и качество получаемой информации Уровень автоматизации и компьютеризации
Социально-психологические	Отношение к труду Мотивация персонала Психологическое состояние работника Моральный климат в коллективе

Теперь разберем элементы и процессы совершенствования системы развития персонала. В крупных организациях развитие персонала — это система взаимосвязанных действий, элементами которой являются: выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирования организационной культуры⁹.

⁹ [Электронный ресурс]: Система развития персонала организации [2018]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-razvitiya-personala-organizatsii/viewer> с 47

Процесс развития персонала представлен в приложении А. Рассмотрим этот процесс более внимательно. В самом начале выбирается стратегия в области развития персонала. Это может быть внутреннее окружение, концепция управления персоналом, организация, потенциал развития, правовые аспекты. В нашей работе будет подробно разбираться развитие внутреннего окружения. Когда выбрана стратегия ставятся цели и задачи по развитию. Далее закладывается бюджет на выбранную стратегию, определяются основные потребности в обучении и разрабатывается план развития. После проходит само обучение, после которого производится оценка эффективности обучения. После чего вновь приобретенные навыки применяются сотрудниками на практике в работе. Далее все возвращается к выбору стратегии по развитию персонала которая может быть оставлена прежней, если результат удовлетворяет руководство организации, или будет подкорректирована. Таким образом, происходит непрерывающийся процесс развития персонала в организации.

1.3 Методы оценки и развития персонала организации

Многие методы оценки, которые используются сегодня, сложились еще в прошлом веке. Однако в ходе эволюции этих методы подверглись значительной трансформации.

Выбор метода оценки зависит от разных факторов¹⁰:

1. От бюджета, выделенного на мероприятие (особенно если компания привлекает внешних специалистов);
2. Категории персонала. Например, нецелесообразно использовать метод «ассесмент-центр» для оценки рядовых специалистов или сотрудников, чья работа не связана с управлением или коммуникациями (программист, бухгалтер), или использовать оценку «360 градусов» в подразделении, где сотрудники работают недавно и пока мало знают друг друга;

¹⁰ Киселева, М.Н. Оценка персонала / М.Н. Киселева. – М.: Издательство Питер, 2015. – 144 с.

3. Целей оценки. Например, для массового подбора персонала можно использовать диагностический тренинг. Для выбора сотрудников в кадровый резерв, определения их потенциала – ассесмент-центр;
4. Организационных возможностей (есть ли в штате специалист, который способен организовать и провести мероприятия по оценке, есть ли необходимое помещение), возможности привлечения руководителей;
5. Специфики оцениваемых компетенций. Есть компетенции, которые лучше всего оценивать, собирая участников в группы. Это касается компетенций руководителей, например, «Лидерство», «Организаторские способности», а также таких компетенций, как «Коммуникативные навыки», «Умение сотрудничать в конфликте» и пр. Некоторые компетенции можно оценить тестами, например, «Особенности характера», «Знания», «Общие способности», «Аналитические способности»;
6. Наличие ресурса времени. Возможно ли выделить время из рабочего графика участников оценки без ущерба для результата их деятельности.

Рассмотрим три наиболее популярных метода оценки и разберем их возможности, ограничения и ситуации, где эти методы применимы.

Ассесмент-центр, или центр оценки (от англ. assessment center) – один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. На сегодняшний день ассесмент-центр является одним из наиболее точных методов оценки компетенций сотрудников.

Оценка участников производится посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх. Внешне метод похож на бизнес-тренинг: участникам предлагаются деловые игры и задания, но их цель – не развитие умений и навыков, а равные для всех возможности проявить свои

компетенции в моделируемых деловых ситуациях. В каждом упражнении за каждым участником наблюдает эксперт или группа экспертов. Их задача – подробно фиксировать поведение участника.

Составляющей метода является сведение оценок экспертов, полученных в отдельных упражнениях, в интегральные оценки по компетенциям. Чаще всего это делается в ходе совместного обсуждения экспертами полученных результатов, обоснования и защиты итоговой оценки. Такая групповая экспертная работа позволяет снизить субъективность полученных оценок и добиться более высокого качества прогнозов на их основании.

Важнейшей особенностью метода является моделирование ключевых аспектов деятельности участников в процессе оценки. Есть такое выражение: «Чтобы узнать человека, надо с ним пуд соли съесть». Каждый человек раскрывается не ежесекундно, а только в некоторые непродолжительные моменты. Действительно, мы можем много лет быть знакомы с каким-то человеком, но, если мы не сталкивались с ним в сложные, критические моменты, когда он особенно ярко проявляет себя, мы многого о нем не знаем. Специально составленные задания ассесмент-центра как раз и заставляют участников проявить свою сущность.

Преимущества метода:

- высокая достоверность и надежность результатов;
- комплексность и системность;
- при подборе персонала получение участниками расширенной, достоверной информации о компании, руководителях, специфике работы;
- способствует формированию у сотрудников мотивации к саморазвитию и обучению, что существенно повышает эффективность дальнейших мероприятий по обучению и развитию работников компании.

Исследователи Британского психологического общества приводят данные о валидности методов оценки персонала. Они утверждают, что

центр оценки персонала (достоверность результатов – 65–70 %) позволяет оценить кандидата с большей точностью, чем поведенческое интервью (48–61 %), моделирование рабочей ситуации (54 %) и тем более традиционное собеседование (5-19 %).

Недостатки метода:

- сложность, трудоемкость и длительность разработки критериев и упражнений, необходимость привлечения для этого экспертов по оценке деятельности;
- значительные затраты времени и усилий по подготовке представителей организации к роли наблюдателей-экспертов;
- высокая стоимость по сравнению с другими методами;
- относительно большие потери рабочего времени сотрудников организации: непосредственно в ходе проведения оценки участники освобождаются на полный рабочий день (а иногда и более) от своих повседневных обязанностей;
- относительно высокая степень вовлеченности высших уровней руководства организации, как на подготовительных этапах, так и в ходе оценочных процедур.

В каких случаях следует проводить ассесмент-центр:

- в организации развиваются новые направления, ставятся дополнительные цели и задачи и необходимо выделить тех руководителей, которые способны с ними справиться;
- нужно определить причины плохой результативности работающей команды;
- при внешнем отборе кандидатов на важные позиции;
- при формировании кадрового резерва;
- при оценке компетенций руководителей, а также тех позиций, чья работа связана с продажами, переговорами (за исключением рядовых линейных должностей).

Следующий метод – метод тестирования претерпел на своем веку много взлетов и падений. Впервые использовать психологическое тестирование при приеме на работу начали в США в 1950-х годах. В России пик моды на психологические методики при отборе кандидатов пришелся на 2000–2008 годы, когда компании активно набирали персонал, а HR-отделы пытались обезопасить себя от «кота в мешке». Во многих компаниях результат тестов брали за основу для принятия решений. Трудно поспорить, тесты действительно являются надежным источником информации, но только в руках профессионала. Особенно неэффективно принимать решения на основе лишь одного теста, пусть серьезного и адаптированного. Если в тесте даже 500 вопросов, он все равно не может быть единственным источником информации о кандидате. Сейчас психологические тесты снова начинают применяться, но уже в другом качестве – не как основа для принятия кардинальных кадровых решений, а как поддержка в управлении сотрудниками с использованием их природного потенциала. Для меня тесты – это подспорье и дополнительный инструмент для проверки собственных гипотез.

Плюсы метода тестирования:

- легкость в обработке, тем более если это компьютерная обработка, сразу выдающая интерпретацию;
- возможность пройти тест в режиме онлайн;
- небольшие затраты времени кандидата и специалиста по персоналу. При выборе метода всегда актуальным является вопрос соотношения затраченного времени и качества;
- использование этого метода ведет к стандартизации процедуры отбора соискателей.

Минусы метода тестирования:

- при подготовке, например, теста на знания нужно много времени и квалифицированных ресурсов для его разработки;

- оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике;
- возможность для кандидата подготовиться к тесту.

Метод, который будет применяться в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» называется оценка по технологии «360 градусов» – это оценка уже работающего в компании сотрудника. С ее помощью можно получить информацию о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Так как этим методом пользуется моя организация раскроем этот метод несколько глубже чем другие.

Название метода связано с тем, что человека независимо оценивают несколько групп, которые общаются с ним на разных уровнях. Это могут быть руководители, коллеги, подчиненные, клиенты, а также сам сотрудник. В некоторых случаях запрашивается обратная связь от клиентов и сотрудников других функциональных направлений, являющихся внутренними клиентами для данного сотрудника. Оценка «360 градусов» – это содержательная обратная связь сотруднику.

Считается, что участие большого числа оценщиков делает этот метод точным и объективным. Теоретически это действительно так, но вместе с тем нужно понимать некоторые ограничения метода и условия его проведения. На оценку влияет множество факторов: отношения в коллективе, скрытые конфликты, соревновательный дух между сотрудниками.

Сначала давайте разберем алгоритм оценки «360 градусов».

Первым этапом является подготовка к оценке, которая заключается в следующем:

- определение оцениваемых компетенций;
- определение групп оценивающих. Выбирая участников процедуры «360 градусов», важно убедиться, что при взаимодействии с этими людьми сотрудник имеет возможность проявлять компетенции (профессиональные и менеджерские качества), которые оцениваются;

- составление опросника. Стандартный опросник состоит из нескольких блоков, отражающих наиболее важные аспекты работы сотрудника, которые могут быть оценены с помощью метода «360 градусов» (например, «построение отношений», «управление людьми», «работа с информацией»). Каждый аспект раскрывается с помощью отдельной группы вопросов (5–7 штук);
- проведение подготовительной работы с персоналом. Подготовительная разъяснительная работа проводится со всеми сотрудниками компании, принимающими участие в процедуре оценки «360 градусов». Они должны хорошо понимать цели оценки, как она будет проводиться, выгоды проведения оценки для компании и сотрудников.

Вторым этапом идет само проведение оценки «360 градусов», в котором происходит следующее:

- организация опроса участников. Опрос может проводиться как в электронной форме, так и на бумажных носителях. Участники оценки получают на руки либо сам опросник, либо ссылку на сервер, где размещена электронная версия опросника;
- за определенное время участники заполняют этот опрос.

Третьим этапом идет анализ и интерпретация результатов оценки, где:

- обрабатываются заполненные анкеты опросников. Ведется подсчет оценок. Мы получаем числовые данные, которые можно использовать для сравнительного анализа, анализа расхождения оценок экспертов с самооценкой оцениваемых, выделения их наиболее сильных и слабых сторон. Очень важно обеспечить полную конфиденциальность полученных данных;
- подготавливаются итоговые отчеты по каждому оцениваемому сотруднику. В отчете отражаются комплексные результаты по каждой компетенции оцениваемого сотрудника.

Последним этапом идет обратная связь с оцененными сотрудниками, в которой организаторы и ведущие оценки встречаются с сотрудниками для

обсуждения результатов. Обратная связь должна включать в себя конкретные рекомендации по развитию сотрудника, обсуждение возможных рисков и вариантов их преодоления.

Минусы оценки «360 градусов»:

- это не лучший метод для выявления профессиональных знаний, умений, навыков, мотивационной составляющей и результативности работы сотрудников;
- данная методика является одной из самых дорогостоящих (требует очень больших временных затрат).

Плюсы оценки «360 градусов»:

- обратная связь после оценки позволяет сопоставить самооценку и мнение других людей, их впечатления от сотрудничества. Сотрудник получает возможность определить свои зоны развития и получить подтверждение относительно собственных сильных сторон;
- регулярное проведение оценки «360 градусов» способствует тому, что сотрудник начинает воспринимать своих коллег и даже подчиненных как внутренних клиентов, что не сказывается на внутренней культуре и правилах взаимодействия.

Для каких HR-задач может быть использована оценка «360 градусов»:

- для предварительного формирования кадрового резерва;
- выявления потребности в обучении, оценки его результатов;
- создания планов индивидуального развития.

При формировании кадрового резерва компании нужно обязательно иметь в виду, что оцениваются компетенции именно текущей должности. Для того чтобы оценить компетенции будущей должности, можно дополнительно применить другие методы. Например, сотрудник Иван работает специалистом отдела, его коллеги и руководители оценили его по текущим компетенциям как инициативного, идейного, с направленностью на командную работу. Эти компетенции важны и для должности руководителя подразделения (на замещение этой должности Иван стоит в

кадровом резерве). Но, помимо этих компетенций, нужны еще умение принимать непопулярные решения, организаторские качества. Поскольку на текущей должности потребности в них не было, оценщики не смогут определить их наличие. У Ивана не было возможности показать наличие или отсутствие этих качеств. Поэтому для определения потенциала нам нужны другие методы.

Поговорив об основных методах оценки персонала перейдем к методам развития. Развитие персонала может показать сложной, неподъемной задачей, которую в очередной раз хочется отложить в дальний ящик. На самом деле, подобрав интересные, современные методы развития, эту процедуру можно сделать привлекательной для всех участников процесса.

Проблема выбора всегда одна из самых сложных проблем человечества. Чтобы упростить задачу можно условно поделить персонал компании на 2 части¹¹. Первая часть — это новые сотрудники. Сотрудники, впервые выполняющие задачу, которой предстоит обучить или вообще только пришедшие в компанию. Вторая часть — это старые сотрудники. Они уже имеют знания и некоторый опыт в решении задачи или в должности в целом, но нуждающиеся в дальнейшем развитии.

Чтобы грамотно обучить нового сотрудника ему необходимо раскрыть теорию и дать знания, для этого подробно ответить на 4 вопроса: что, как, зачем и почему. Исходя из этого, для новичка больше подходят методы, где дают достаточно много теории, нужно слушать и вникать.

Два основных метода развития для нового сотрудника:

- Наставничество. Метод развития, позволяющий адаптировать как новых сотрудников компании, так и сменивших должность. Особенность наставничества в том, что он позволяет индивидуально подходить к развитию каждого работника, но вместе с тем использовать стандартные

¹¹ [Электронный ресурс]: Выбор методов развития персонала и в каком случае они эффективны [2017]. URL: <https://hr-elearning.ru/vybor-metodov-razvitiya-personala-i-effectivnost/>

процедуры роста компетенций. В роли наставника выступает человек, имеющий большой опыт работы в компании, в совершенстве владеющий тем, чему наставляет. Наставник дает пояснения по всем процессам работы отдела, обучает новым навыкам необходимым для должности, отрабатывает с подопечным умения на практике;

- Электронные курсы. Эта форма обучения позволяет оперативно обучать большое количество сотрудников непосредственно на рабочих местах, без отрыва от рабочего процесса. Программа курса должна быть нацелена на решение профессиональных проблем. Курс должен учитывать специфику обучения в отрасли. Курс должен содержать элементы тестирования, который позволит оценить усвояемость предоставляемого материала.

Если же предстоит обучить работающего специалиста, то длительные рассказы лектора его не вдохновят на подвиги, ведь он сам уже имеет представление о реализации, пробовал это делать и достиг в этом определенных успехов. Такому сотруднику целесообразнее давать вариативную базу, которая позволит шире взглянуть на вопрос, разрешать больше практических ситуаций, а не бороздить в очередной раз и без того понятную теорию.

Основные методы развития для старого сотрудника:

- Деловые игры и тренинги. Игры и тренинги позволяют выработать навык, правильный стереотип мышления, отточить мастерство, как очень опытным сотрудникам, так и начинающим специалистам. Этот метод позволяет смоделировать рабочую ситуацию с разных сторон, тем самым проработать самые значимые моменты. Плюсом метода является то, что в процессе игры запоминание, восприятие и осознание проходит в разы лучше, а результат на 70% выше лекционного обучения;
- Ротация. Используя метод, руководители решают вопрос универсальности кадрового состава, растят кадровый резерв или готовят горячую замену. Необходимо временно или на постоянной основе

(зависит от цели ротации) перевести сотрудника на другую должность. Если делать рокировку (два сотрудника меняются местами), то решится вопрос взаимозаменяемости кадров и есть вероятность, что другой сотрудник будет более эффективен в должности или найдет более результативные способы решения задач. Метод помогает, например, когда в сотруднике виден потенциал дальнейшего роста, а текущая должность этого не подразумевает. Ротация помогает сохранить ценных сотрудников, когда они близки к выгоранию, а возможности вертикального роста нет.

- Коучинг. Это система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала. Основная задача коучинга – содействие принятию и реализации человеком осознанных и ответственных решений по проблемным вопросам¹². Основная цель коучинга как креативного метода состоит в помощи обучаемому в самостоятельном решении поставленной задачи. При этом коуч помогает обучаемому найти собственное решение, а не решает задачу за него. Преимущество коучинга по сравнению с другими методами развития персонала то, что сотрудники открывают новые перспективы в отношении собственных возможностей, повышают уверенность в собственных силах. Коучинг способен расширить мышление, данный метод способствует нахождению новых неординарных путей в принятии решений¹³.

В заключении можно сделать вывод, что от правильного выбора метода оценки и развития сотрудников позволит компании развиваться, повысить его эффективность и улучшить его показатели.

¹² Чистяков, М.В. Социально экономические основы управления персоналом: учебное пособие / М.В. Чистяков 2020. – 432 с.

¹³ [Электронный ресурс]: Коучинг как метод развития персонала организации [2017]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/04/14476>

1.4 Оценка эффективности системы оценки и развития персонала организации

Как мы уже выяснили выше система оценки персонала является важной подсистемой управления персоналом. От ее эффективности зависит объективность оценки и качество принятых управленческих решений. На сегодняшний день единой методики для проведения анализа эффективности системы оценки не существует.

Согласно исследованиям, проведенным в Новосибирске, 52,8% предприятий не занимаются оценкой экономической эффективности проектов по совершенствованию технологий управления персоналом¹⁴. Результаты деятельности подразделений управления персоналом в организациях зачастую оцениваются укрупненно: по показателям укомплектованности кадрами, текучести кадров, выполнения бюджета. В связи с этим разработка подходов к анализу эффективности отдельных кадровых процессов (оценки, адаптации, обучения, мотивации персонала и т.д.) приобретает особую значимость. Некоторые авторы предлагают ряд формул, с помощью которых можно определить результаты, получаемые в сфере управления, от совершенствования функционирования каждой из подсистем системы управления персоналом организации¹⁵.

В управленческой науке эффективной считается деятельность, которая полностью или частично решает поставленную задачу, дает ожидаемый результат, обеспечивая его достижение путем оптимального использования имеющихся ресурсов¹⁶. В первом случае имеется в виду внешняя эффективность (или выгодность), а во втором случае – внутренняя эффективность (или экономичность). Последняя характеризует соотношение результата с величиной затрат. Однако на практике бывает

¹⁴ Борисова, А.А. Организация деятельности служб управления персоналом (российская практика) / А.А. Борисова – М.: Изд-во НГТУ, 2012. – 250 с.

¹⁵ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2012. – 48 с.

¹⁶ Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник 2-е издание / В.Р. Веснин – М.: ТК Велби, 2005. – 504 с.

важно не то, во сколько раз результат превышает затраты, а то, насколько результат является ценным и значимым. Поэтому в качестве основной задачи в рамках кадрового менеджмента следует рассматривать не сокращение затрат на персонал как таковых для повышения эффективности управления персоналом, а их долгосрочное планирование и инвестирование в развитие человеческого капитала с целью максимизации результата и увеличения его значимости и ценности для организации.

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом – это непростая задача, во многом из-за отсутствия четкой, адаптированной к российским условиям методики оценки¹⁷. На сегодняшний день не существует также единой методики анализа эффективности системы оценки персонала, поэтому предлагаем рассмотреть основные подходы для того, чтобы можно было систематизировать данные, получаемые при оценке персонала, и определить наиболее показательные для анализа эффективности системы оценки.

К элементам системы оценки относят: субъект оценки, объект оценки, предмет оценки, критерии оценки, метод оценки, периодичность проведения оценки, интеграция с другими подсистемами управления персоналом. В качестве субъекта оценки зачастую выступает непосредственный руководитель. Именно он дает характеристику оцениваемому сотруднику. Но в качестве субъекта оценки может выступать и аттестационная комиссия, в состав которой входят руководители подразделений, эксперты. Оценка этими лицами может стать необъективной в силу ряда причин. А именно, если данные сотрудники не контактируют по работе с оцениваемым сотрудником и не знают о его функциональных обязанностях, о причинах невыполнения тех или иных работ (в данном случае, конечно же, рассматриваются те причины, которые не зависели от самого сотрудника).

¹⁷ Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Е.А. Митрофанова, Ивановская, Л.В. – Москва: Проспект, 2015. – 72 с.

В качестве объекта оценки может выступать отдельно взятый сотрудник (например, если проводится аттестация), а также могут выступать и несколько сотрудников или подразделение. Результатом оценивания, показывающим эффективность оценки, становится количество сотрудников, прошедших оценку.

В качестве предмета оценки может выступать деятельность, конкретные навыки и способности, компетенции, цели. Формулировка критериев имеет большое значение, так как выражает требуемый результат работы в виде конкретного значения. Следовательно, показатель должен быть установлен относительно индивидуальной работы сотрудника. Для оценки полноты разработанных критериев их соответствия выполняемой работе и количества можно использовать социологический опрос, представляющий анкетирование сотрудников, направленное на выявление удовлетворенности работников действующими критериями. Такое анкетирование лучше проводить анонимно, так как необходимо получить информацию для совершенствования системы оценки.

В целях анализа эффективности мероприятий по оценке работ и работников следует определить следующие виды затрат¹⁸: затраты на исследование уровня отдачи занятых работников; затраты на выбор систем оценки для разных категорий работников и подразделений организации; затраты на формирование штата профессиональных оценщиков; затраты на внедрение системы оценки в практику. Не менее важно определить эффект за счет роста производительности труда персонала путем эффективного контроля за их работой; эффект за счет сокращения численности занятых работников; эффект за счет роста качества работ, а также эффект за счет более четкого закрепления обязанностей за каждым работником.

Наряду с анализом экономической эффективности мероприятий по оценке работ и работников необходимо определить и социальную

¹⁸ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2012. – 638 с.

эффективность, которая характеризуется как достижением позитивных изменений в организации, так и предотвращением отрицательных изменений с социальной точки зрения. В качестве позитивных изменений можно рассматривать улучшение расстановки кадров по результатам проведенной оценки; более полную реализацию трудового потенциала работников, раскрытие их способностей; развитие персонала; обеспечение соответствия квалификации работников требованиям рабочих мест, а также обеспечение соответствия содержания труда интересам и способностям работников; улучшение социально-психологического климата в коллективе; снижение уровня конфликтности в организации; улучшение качества трудовой жизни; обеспечение стабильности персонала; формирование благоприятного имиджа организации как работодателя. Предотвращаемыми негативными изменениями в организации может быть ущерб, наносимый личности и здоровью работников (неравномерное распределение обязанностей и, как следствие, перегрузки одних работников и недогрузки других; профессиональные заболевания; несчастные случаи на работе; стрессовые ситуации и т.д.).

Показателями, позволяющими измерить социальную эффективность мероприятий по совершенствованию системы оценки работ и работников, являются: сокращение количества работников, не соответствующих по уровню квалификации требованиям рабочих мест; сокращение объемов сверхурочных работ в расчете на одного работника; сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала; увеличение доли работников, удовлетворенных содержанием труда и режимом работы; снижение текучести кадров.

Оценка эффективности системы развития персонала на предприятии состоит в сопоставлении затрат на мероприятия по развитию персонала и результатов, полученных от обучения сотрудников. Данные результаты включают:

- изменения денежного потока, генерируемого сотрудниками;

- стоимость санкций со стороны государства, в случаях, когда обучение предписано законом;
- изменение затрат на подбор и наем уже обученного персонала.

Результаты от проведения конкретных мероприятий по развитию персонала сложно оценить в денежном выражении, так как:

- отдача от вложений в обучение персонала происходит не мгновенно, и проявляется длительно с течением времени;
- стоимость вложенных денежных средств на обучение не равняется стоимости денежных потоков, генерируемых в результате обучения в будущем;
- сложно точно определить степень влияния различных факторов на изменения качества и производительности труда. Помимо обучения, стажировок, ротации и иных мероприятий по развитию персонала на результаты труда сотрудников оказывают влияние условия труда, материально-техническое оснащение, система мотивации на предприятии, социально-психологическая обстановка в коллективе, факторы личного характера и т.д.;
- обучение одного сотрудника может повлиять на эффективность деятельности всего подразделения, в котором он трудится.

Исходя из этого, в общем случае, систему развития персонала может считаться эффективной, если разность между изменением прибыли и затратами на обучение больше нуля. При этом изменение величины прибыли вычисляется как разность между величиной прибыли, для периода, после прохождения обучения и аналогичными показателями для периода, предшествующего обучению.

Оценку эффективности системы развития персонала необходимо производить неоднократно. Предварительная оценка производится до начала мероприятий по обучению, на этапе составления программы развития персонала с целью выбора наиболее эффективных методов развития персонала применительно к условиям функционирования данной

организации, исходя их финансовых и временных ресурсов, а также компетенций, которые необходимо развивать.

По итогам проведения обучающих мероприятий происходит оценка достигнутых результатов, определение возможностей по улучшению программы развития персоналом в будущем: исключению ее неработающих компонентов, совершенствованию существующих и внедрению новых.

Исходя из задач конкретных мероприятий, составляющих программу развития персонала, возможно использование различных подходов в определении эффекта от их реализации.

Обучение необходимо для повышения производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков, подходов, внедрения новых технологий работы. В таком случае в общем виде экономический эффект будет определяться как разность между изменением выработки продукции и затратами на обучение, согласно формуле (1.1).

$$S = \Delta P * C - Q \quad (1.1)$$

Где S — экономический эффект, руб., ΔP — прирост выработки продукции в единицу времени, единиц, C — цена единицы произведенной продукции, руб./единицу, Q — затраты на обучение, руб.

Обучение необходимо для освоения новой профессии или должности с целью дальнейшего совмещения должностей. Например, обучение специалиста отдела организации труда и заработной платы на бухгалтера по учету заработной платы с последующим совмещением данных должностей. Экономический эффект будет определяться по формуле (1.2).

$$S = (Z_d + Z_z) - (Z_d + k * Z_d + Q) \quad (1.2)$$

Где S — экономический эффект, руб., Z_d — заработная плата действующего работника, руб., Z_z — заработная плата замещаемого сотрудника, руб., Z_d — доплата за совмещение профессии, где k — коэффициент как частное от деления доплаты за совмещение и заработной платы замещаемого работника, руб., Q — затраты на обучение, руб.

Обучение, после которого сотрудник займет вышестоящую или другую должность. Экономический эффект будет определяться по формуле (1.3).

$$S = Q_p - Q \quad (1.3)$$

Где S — экономический эффект, руб., Q_p — затраты на подбор нового сотрудника, руб. Сюда следует включить гонорар кадрового агентства или собственные затраты на подбор (заработную плату с отчислениями специалиста по подбору, а также затраты на организацию его рабочего места). Q — затраты на обучение, руб.

Обучение сотрудников, которое предписано законодательно и контролируется органами власти. В таком случае экономический эффект предлагается определять как экономическую оценку последствий непроведения данного, формула (1.4).

$$S = (H + \Delta P * C) - Q \quad (1.4)$$

Где S — экономический эффект, руб., H — стоимость санкций, ΔP — снижение выработки в случае запрещения ведения определенного вида деятельности, ед., C — цена единицы произведенной продукции, руб./ед., Q — затраты на обучение, руб.

В случае оценки эффекта от обучения непроизводственного персонала, выражение $(P * C)$ может быть заменено на ΔZ — изменение затрат на выполнение функций сотрудника, определяемых на основе методов анализа затрат.

Эффект от реализации программы развития персонала будет равна сумме эффектов от всех входящих в нее мероприятий, формула (1.5).

$$S_{\text{общ}} = \sum_n S_n \quad (1.5)$$

Где $S_{\text{общ}}$ — общий эффект от реализации программы развития персонала, $\sum S_n$ — эффект от отдельных мероприятий.

Эффективность является относительным показателем, представляющим собой частное от деления эффекта от мероприятий на

величину затрат. В общем виде эффективность системы развития персонала можно выразить формулой (1.6).

$$S = \frac{S_{\text{общ}}}{Q_{\text{общ}}} \quad (1.6)$$

Где S – эффективность программы развития персоналом, $S_{\text{общ}}$ – общий эффект от реализации программы развития персонала, $Q_{\text{общ}}$ – сумма расходов на обеспечение системы развития персонала.

Таким образом, эффективность систем развития персонала является измеримой, как в абсолютном денежном выражении, так и в форме относительных показателей.

В первой главе мы разобрали теоретические основы оценки и развития персонала, поняли, что такое система, рассмотрели методы по оценке и развитию и наконец оценили эффективность системы оценки и развития персонала организации. Можно сделать вывод, что сегодня оценка и развитие персонала один из важнейших инструментов формирования кадровой политики в организации и развитие этих систем будет сказываться на положительных финансовых результатах в организации. В следующей главе мы дадим общую характеристику организации ООО «ИСЕТ Софтвеа», а также рассмотрим какие системы оценки и развития персонала организация ООО «ИСЕТ Софтвеа» использует.

Глава 2 Анализ системы оценки и развития персонала ООО «ИСЕТ Софтвеа»

2.1 Общая характеристика организации

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является общество с ограниченной ответственностью «ИСЕТ Софтвеа» (ООО «ИСЕТ Софтвеа») международный разработчик антивирусного программного обеспечения, эксперт в области защиты от киберпреступности и компьютерных угроз — была организована в 2015г. Является эксклюзивным дистрибьютором компании ESET spol. s r.o. в дальнейшем именуемое «ESET» – которая была основана в 1992г. Штаб-квартира ESET находится в Словакии. Компания представлена более чем в 202 странах мира. ESET стала пионером в области создания технологий обнаружения угроз, которые позволяют находить и обезвреживать как известные, так и новые вредоносные программы.

Российское представительство ESET открылось в январе 2005 года и входит в тройку стратегически важных представительств компании ESET в мире. ESET Russia занимается развитием приоритетных направлений бизнеса, курирует продвижение и продажу антивирусных продуктов ESET NOD32 в России и странах СНГ, а также предоставляет на официальном уровне комплекс консалтинговых и сервисных услуг в области защиты от киберпреступности (ESET Consulting). На сегодняшний день региональные офисы компании со штатом более 100 человек открыты в Москве, Санкт-Петербурге, Самаре, Екатеринбурге, Краснодаре, Новосибирске и Алматы. По данным исследовательских компаний КОМКОН и «Ромир», ESET NOD32 стал вторым по популярности антивирусным решением в России и защищает каждый третий компьютер. При этом 90% пользователей рекомендуют продукты ESET NOD32 своим друзьям и знакомым.

Антивирусные решения ESET, выпускаемые под брендом ESET NOD32, удостоились рекордного количества наград VB100, выданных по

результатам тестирований авторитетного британского журнала Virus Bulletin. Также продукты ESET NOD32 обладают наибольшим количеством высших наград ADVANCED+ и ADVANCED австрийской лаборатории Андреаса Клименти AV-Comparatives. По результатам тестирований этой организации продукты ESET NOD32 значительно превосходят конкурентов по уровню проактивного обнаружения угроз и скорости работы. Решения ESET сертифицированы Федеральной Службой по Техническому и Экспортному Контролю (ФСТЭК России) и могут быть использованы для защиты информационных систем обработки персональных данных до класса К1 включительно (наивысшая степень надежности). В 2019 году эксперты «Роскачества» присудили второе место в рейтинге лучших домашних антивирусов нашему решению ESET NOD32 Internet Security и первое — ESET NOD32 Cyber Security Pro для macOS.

Партнерская сеть российского представительства ESET охватывает более 90 городов и включает четыре компании-дистрибьютора – «1С», MONT, Merlion, Аксофт – и свыше 400 компаний-партнеров, которые осуществляют конечные продажи продуктов ESET NOD32. Более 100 из них имеют статус Premier Partner. Партнеры компании тесно взаимодействуют с ESET, что позволяет оперативно и своевременно реагировать на запросы клиентов. Антивирусные решения ESET NOD32 доступны в любой точке России и практически в любой стране по всему миру.

Клиентами ESET в России и странах СНГ уже стали крупные российские и международные компании: ОАО «Газавтоматика», ОАО «Газпром Медиа», ООО «Газпром Добыча Уренгой», ООО «Газпром Трансгаз Кубань», АК «Алроса», ОАО «Чусовской металлургический завод», ОАО «Пензенская генерирующая компания», ОАО «МОЭК», ОАО «МРСК Центра», ГУП «Петербургский метрополитен», Panasonic CIS, группа компаний «Евраз», ОСАО «Ингосстрах», АО «Хоум Кредит Банк», «Макслевел», группа компаний «ЭФКО», фирма «1С», «СИА Интернейшнл ЛТД», Московский институт стали и сплавов (МИСиС), Сибирский

государственный университет путей сообщения (СГУПС), Мариинский театр, Государственный Эрмитаж и многие другие.

Компания занимается как продажами в секторе b2b, так и в секторе b2c. В этой работе мы детально будем рассматривать продажи в b2b сегменте, так как именно этот сектор составляет основной оборот компании. На основании бухгалтерской отчетности за 2019 и 2020 год посмотрим на основные показатели деятельности организации в секторе b2b в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика финансовых показателей ООО «ИСЕТ Софтвеа» (2018–2020 гг.)

Показатели	2018г (руб)	2019г (руб)	2020г (руб)	Темп Роста (%)
Выручка	940 291,00	950 637,00	1 099 286,00	15,64%
Себестоимость	498 600,00	501 904,00	530 243,00	5,65%
Затраты	400 378,00	402 584,00	443 854,00	10,25%
Прибыль от продаж	115 609,00	110 220,00	125 189,00	13,58%

Прибыль от продаж, которая указана в таблице 1, представляет собой валовую прибыль за вычетом управленческих и коммерческих расходов (в нашем случае это строка с названием «Затраты»). Из таблицы можно увидеть, что выручка от продаж в 2020г выросла на 15,64% по сравнению с 2019г. И не смотря на то, что затраты и себестоимость незначительно выросли в 2020г по сравнению с 2019г (на 10,25% и 5,65% соответственно) прибыль от продаж выросла на 13,58%.

Посмотрим динамику продаж за четыре года на рисунке 2. Будем рассматривать показатель, который показывает сколько денег мы получили с клиента до вычета всех расходов. Пунктирной линией обозначена линия тренда.

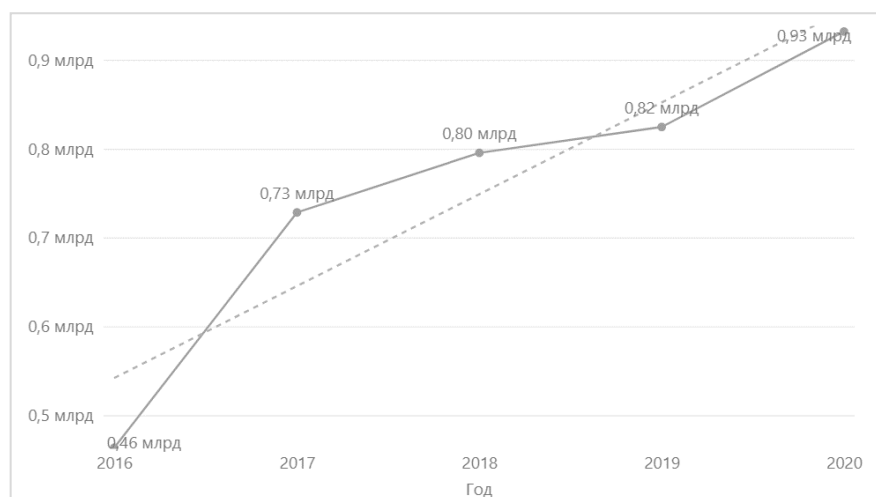


Рисунок 2 – Динамика продаж в b2b сегменте (2016–2020 гг.)

Как можно увидеть наблюдается стабильный рост по прибыли начиная с 2016 года до 2020 года.

Теперь рассмотрим показатель, который отвечает за количество совершенных сделок. Динамика по количеству сделок изображена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Динамика продаж в b2b сегменте (2016–2020 гг.)

Тут уже ситуация не такая хорошая, как мы можем наблюдать на предыдущем графике. Количество сделок падает, а это означает, что клиентов в секторе SMB сегменте (меньше 250 человек в компании) становится все меньше, а основную прибыль компания стала получать с клиентов в EPG сегменте (больше 250 человек в компании). Зная только эти поверхностные показатели, мы можем сделать вывод, что падение

количества клиентов в SMB сегменте является плохим признаком. Клиенты в этом сегменте обеспечивают стабильный рост компании на рынке и являются своего рода подушкой безопасности в случае ухода крупного клиента из EPG-сегмента.

Дополнительно проверим из-за каких именно клиентов наблюдается уменьшение количество сделок: из-за старых пользователей, которые не продлили лицензию b2b или из-за новых пользователей. Для этого проведем кагорный анализ по оттоку текущих клиентов в SMB сегменте. Где в строках содержится год первой продажи, в столбцах год покупки, в значениях процент итога по строке.

Результаты кагорного анализа по оттоку клиентов представлены на рисунке 4. В нем можно увидеть, что клиенты возвращаются после первого года использования в среднем 50%. На второй год этот показатель равен в среднем 45%. На третий год показатель равен 39%.

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
2006	100,00%	22,89%	22,29%	16,87%	15,06%	14,46%	10,84%	7,83%	5,42%	4,82%	3,01%	3,01%	3,01%	2,41%	2,41%	100,00%
2007		100,00%	29,66%	21,40%	17,58%	11,44%	12,08%	7,63%	5,72%	3,60%	3,81%	3,18%	2,75%	2,75%	1,91%	100,00%
2008			100,00%	49,04%	37,98%	28,13%	24,29%	15,49%	12,95%	10,56%	9,23%	8,08%	7,38%	6,31%	5,72%	100,00%
2009				100,00%	51,82%	40,98%	30,05%	21,19%	15,46%	13,30%	11,26%	9,25%	8,37%	7,45%	6,84%	100,00%
2010					100,00%	52,89%	42,64%	25,97%	20,57%	15,84%	13,80%	11,16%	9,78%	8,73%	7,62%	100,00%
2011						100,00%	52,57%	33,51%	24,26%	19,48%	16,19%	13,44%	11,72%	10,04%	8,66%	100,00%
2012							100,00%	44,23%	34,12%	26,00%	21,65%	17,93%	15,81%	13,41%	11,82%	100,00%
2013								100,00%	54,95%	46,46%	37,16%	30,09%	26,38%	22,90%	19,42%	100,00%
2014									100,00%	59,37%	48,61%	38,93%	32,97%	27,48%	25,02%	100,00%
2015										100,00%	53,62%	42,70%	37,10%	29,31%	24,89%	100,00%
2016											100,00%	52,32%	44,05%	36,02%	28,91%	100,00%
2017												100,00%	57,41%	47,46%	40,40%	100,00%
2018													100,00%	52,34%	44,89%	100,00%
2019														100,00%	50,95%	100,00%
2020															100,00%	100,00%
Всего	0,24%	0,75%	17,21%	21,53%	22,87%	23,21%	24,76%	24,58%	25,50%	24,83%	23,15%	21,22%	20,95%	19,59%	19,38%	100,00%

Рисунок 4 – Кагорный анализ по оттоку клиентов (2006–2020 гг.)

Какой вывод можем сделать исходя из этого анализа. Текущие клиенты возвращаются к нам стабильно и никаких резких скачков возвращаемости или оттока не наблюдается. Получается, что падение клиентов в SMB секторе идет исключительно по причине новых клиентов. Можно сделать две гипотезы. Первая – рынок перенасыщен и полностью укомплектован антивирусными программами. Вторая – сотрудники в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» недостаточно компетентны в вопросе развития продаж и им требуется дополнительное обучение от организации.

В этом разделе мы узнали, что организация ООО «ИСЕТ Софтвеа» является эксклюзивным дистрибьютором антивирусного программного обеспечения в России и странах СНГ. Рассмотрели основные показатели организации в b2b сегменте и выяснили, что продажи в SMB секторе падают.

В следующем разделе мы посмотрим на структуру персонала в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» и проанализируем его количественные и качественные показатели.

2.2 Количественный и качественный анализ персонала организации

Персонал, на сегодняшний день, представляет собой один из наиболее важных и сложных объектов управления организаций. Причиной этому служит тот факт, что по сравнению с материальными факторами, сотрудники (персонал) наделен возможностью принимать решения и объективно оценивать предъявляемые к ним требования.

«ИСЕТ Софтвеа» использует в своей работе линейно-функциональную структуру управления. Данная организационная структура, известная так же, как традиционная или классическая, характерна для средних и крупных предприятий. В ее основе лежит понятие линейных полномочий – полномочия, передающиеся непосредственно от начальника, к подчиненному и далее к другим подчинённым (иерархия уровней управления).

Организационная структура управления «ИСЕТ Софтвеа» приведена в приложении Б. Помимо основного офиса в Москве в организационной структуре «ИСЕТ Софтвеа» выделяется 6 региональных представительств:

1. Представительство ESET Казахстан;
2. Представительство в СЗФО;
3. Представительство в ЦФО;
4. Представительство в ПФО;

5. Представительство в СФО;
6. Представительство в УФО.

Региональные представительства занимаются продвижением антивируса на соответствующей территории как среди корпоративных партнеров и клиентов, так и среди розничных партнеров. Автор работы в этой структуре находится в департаменте корпоративных продаж. Этот департамент занимается развитием продаж как в корпоративном, так и в государственном секторе на территории представительства ESET в России. Все сотрудники департамента участвуют в маркетинговых мероприятиях, осуществляют продажу услуг своим клиентам и активно работают с партнерами для реализации своих задач.

Департамент включает в себя следующие подразделения:

1. Отдел по работе с крупными предприятиями (LE). В его зону ответственности входит работа с клиентами с IT парком от 2000 узлов. Работа продавцов определена и ограничена клиентами по отраслевому признаку. Продавцы ведут продление от 2000 узлов;
2. Отдел по работе со средними и малыми предприятиями (SMB). Работа с клиентами от 500 до 2000 узлов. Работа с системой образования и администрациями региональных правительств;
3. Отдел аналитики и автоматизации продаж. Автор данной работы работает в этом отделе. Отдел помогает коллегам сложные вещи делать простыми. Писать технические задания разработке по бизнес-процессам, которые помогают автоматизировать работу в нашей CRM – 1с. Также занимается решением аналитических задач, связанных с b2b бизнесом.

Кроме того, в департаменте работает пресейл-инженер. Он отвечает за поддержку продаж ESET. А именно, участвует в ключевых встречах с клиентами, консультирует клиентов по функциональным возможностям ESET-продуктов, осуществляет тестирование продуктов ESET и готовит

сравнительный анализ с конкурентными продуктами. Проводит технические вебинары по продуктам для клиентов.

Таблица 3 – Динамика структуры персонала ООО «ИСЕТ Софтвеа» по департаментам (2018–2020 гг.)

Департамент	2018г	2019	2020г	Динамика 2019-2020гг
Административный департамент	15	16	18	13
Департамент продаж	9	9	10	11
Партнерский департамент	29	28	25	-11
Финансовый департамент	8	8	8	1
Департамент ИТ и разработки	9	9	9	1
Департамент Маркетинга	24	25	27	8
Департамент Персонала	4	4	4	1
Департамент Технической поддержки	20	20	28	40
Всего	118	119	129	8

Опишем и департамент по работе с персоналом, так как именно этот департамент отвечает за развитие системы оценки и развития персонала в организации. Помимо этого, они разрабатывают и реализуют политику компании в области управления человеческими ресурсами, осуществляют подбор персонала и ведут кадровое делопроизводство. До 2021 года развитием системы оценки и обучения персонала занимался директор департамента по работе с персоналом, с 2021 года на эту должность был выделен отдельный человек на должности методолог.

Для того, чтобы иметь более глубокое понимание структуры компании ООО «ИСЕТ Софтвеа» воспользуемся статистическими данными, которые были предоставлены отделом кадров. Полученные данные были проанализированы и сведены в таблицу 3, таблицу 4, таблицу 5, таблицу 6 и таблицу 7.

Из таблицы 3 видим увеличение количества людей в следующих департаментах:

- административный департамент, рост в данном департаменте в 2020г составил 12,50% по сравнению с 2019г;
- департамент продаж, рост в данном департаменте в 2020г составил 11,11% по сравнению с 2019г;
- департамент Маркетинга, рост в данном департаменте в 2020г составил 8,00% по сравнению с 2019г;
- департамент Технической поддержки, рост в данном департаменте в 2020г составил 40,00% по сравнению с 2019г.

Так же можно увидеть, что количество людей не изменилось в следующих департаментах:

- финансовый департамент;
- департамент ИТ и разработки;
- департамент персонала.

В департаменте продаж количество людей в 2020г по сравнению с 2019г упало на 10,71%.

В целом численность персонала растёт, и по сравнению с 2019г в 2020г этот рост составил 8,40%. Обуславливается это тем, что в 2020г одним из основных приоритетов компании было повысить лояльность клиента путём расширения отдела технической поддержки. Одним из плюсов данного расширения является уменьшение времени между звонком клиента и ответом специалиста технической поддержки.

Таблица 4 – Динамика структуры персонала ООО «ИСЕТ Софтвеа» по категориям (2018–2020 гг.)

Должности	2018г		2019г		2020г	
	кол-во человек	%	кол-во человек	%	кол-во человек	%
Руководители высшего звена	5	4	5	4	5	4
Руководители среднего звена	8	7	8	7	8	6
Специалисты	17	14	18	15	19	15
Служащие	23	20	22	19	27	21
Рабочие	65	55	66	55	70	54
Всего	118	100	119	100	129	100

Из таблицы 4 можно увидеть, что и в 2019, и в 2020г наибольшая доля сотрудников в компании ООО «ИСЕТ Софтвеа» составляет категория рабочие (55,46% и 54,26% соответственно). Следом за ними идут служащие, специалисты, руководители среднего звена и замыкают цепочку руководители высшего звена.

По 2020г распределение категорий сотрудников отображены на рисунке 5.

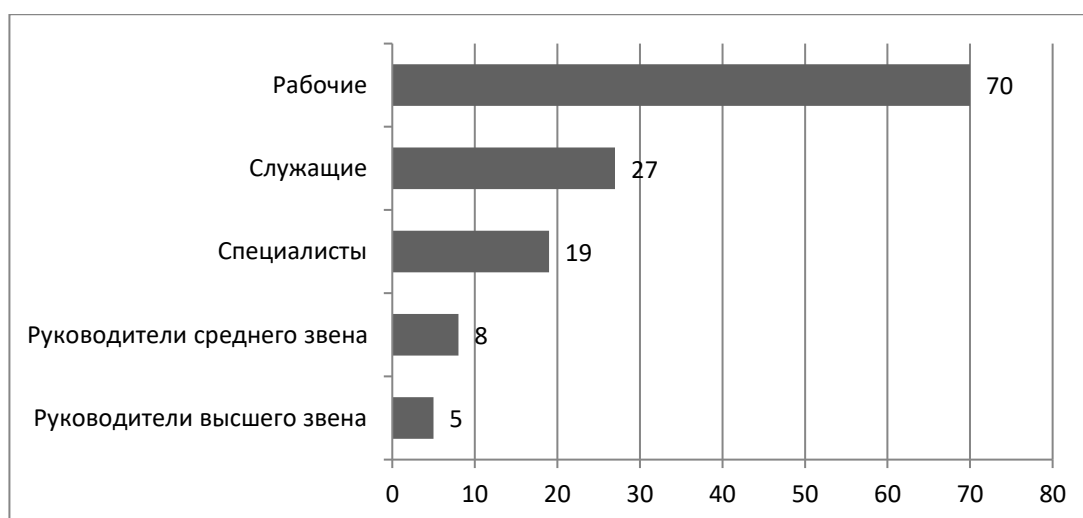


Рисунок 5 – Распределение категорий сотрудников ООО «ИСЕТ Софтвеа» по должностям в 2020г

В таблице 5 можно увидеть показатели, характеризующие такие понятия как: количество мужчин и женщин в организации, уровень образования сотрудников и средний возраст компании.

Таблица 5 – Динамика структуры персонала ООО «ИСЕТ Софтвеа» по полу (2018–2020 гг.)

Пол	2018г		2019г		2020г	
	кол-во человек	%	кол-во человек	%	кол-во человек	%
Мужчины	85	71	84	71	81	63
Женщины	35	29	35	29	48	37
Всего	120	100	119	100	129	100

Из приведённых данных видно, что в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» 63% мужчин и 37% женщин.

Таблица 6 – Динамика структуры персонала ООО «ИСЕТ Софтвеа» по возрасту (2018–2020 гг.)

Возраст	2018г		2019г		2020г	
	кол-во человек	%	кол-во человек	%	кол-во человек	%
до 25 лет	13	11	13	11	16	12
от 25 до 35 лет	61	51	60	50	76	59
от 35 до 45 лет	28	24	30	25	22	17
от 45 лет	16	14	16	14	15	12
Всего	120	100	119	100	129	100

Средний возраст компании по 2020г находится в диапазоне от 25 до 35лет и равняется 30. Средний возраст компании по 2019г так же приходится на этот диапазон, т.е. от 25 до 35 лет и равняется 29.

Таблица 7 – Динамика структуры персонала ООО «ИСЕТ Софтвеа» по уровню образования (2018–2020 гг.)

Уровень образования	2018г		2019г		2020г	
	кол-во человек	%	кол-во человек	%	кол-во человек	%
Среднее профессиональное	18	15	11	9	14	11
Высшее образование	100	85	108	91	115	89
Всего	120	100	119	100	129	100

В 2020г 89% сотрудников имеют высшее образование, у 11% сотрудников образование имеется только среднее профессиональное, сотрудников без образования нет. Так же ежегодно от 60% до 100% сотрудников проходят обучающие тренинги, повышения квалификации, участвуют в профессиональных конференциях и семинарах, организованных сторонними контрагентами.

Стаж работы в организации можно рассмотреть на рисунке 6.

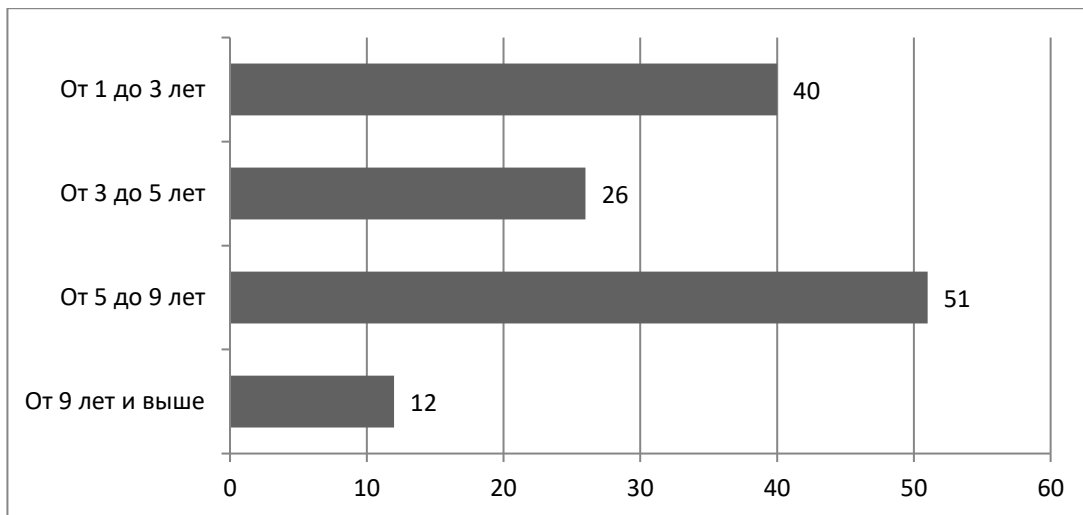


Рисунок 6 – Стаж работы сотрудников ООО «ИСЕТ Софтвеа» за 2020 год

Из рисунка 6 видно, что 39,53% от всего числа работающих имеют стаж от 5 до 9 лет. Стаж, позволяющий говорить о профессиональном мастерстве работающих и о стабильности коллектива. 31% от всего числа работающих имеют стаж от 1 до 3 лет. 20,15% от всего числа работающих имеют стаж от 3 до 5 лет. И 9,30% от всего числа работающих имеют стаж от 9 лет и выше.

2.3 Анализ системы оценки и развития персонала организации

Организация ООО «ИСЕТ Софтвеа» использует не все виды оценки персонала. В таблице 8 автор работы перечислил основные виды оценки персонала и в отдельном поле выделил есть ли этот вид оценки в организации или нет. Если этот вид есть, то стоит знак «+». Далее в

параграфе автор работы затронет имеющиеся виды оценки в организации более подробно.

Таблица 8 – Виды оценки персонала в ООО «ИСЕТ Софтвеа»

Тип оценки	Вид оценки	Краткое описание	Есть в организации
По занятости	Аттестация текущего персонала	Должен быть получен ответ на вопрос: «На сколько экономически выгоден сотрудник?». Как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.	+
По занятости	Оценка при найме	Подобрать сотрудников, максимально эффективных для данной компании в данной позиции.	+
По планированию	Плановая	Сформировать план продвижения специалиста по карьерной лестнице.	–
По планированию	Разовая	Для быстрого принятия управленческого решения, например, о сокращении штата.	–
По способу	Ручная	Личное взаимодействие с тем, кто оценивает.	–
По способу	Автоматизированная	Различные тесты с полуавтоматическим подсчетом.	+

Как можно увидеть из таблицы 8 в ООО «ИСЕТ Софтвеа» есть три из шести основных видов оценки персонала: аттестация текущего персонала, оценка при найме, автоматизированная аттестация. Разберем методологию оценки по каждому из видов и начнем с аттестации текущего персонала.

При аттестации текущего персонала единственным методом оценки в организации является метод КРІ. Основная цель данного метода показать

эффективность труда и результаты деятельности сотрудников. КРІ в организации выставляется ежеквартально руководителем каждого департамента, для руководителей департаментов план формирует генеральный директор.

КРІ разделен на количественные и качественные показатели. В количественных показателях находятся финансовые планы, например в департаменте корпоративных продаж, где автор работы работает есть план на рост суммы продаж по новым решениям. В качественных показателях находятся некоммерческие показатели, например в департаменте по работе с персоналом есть план по количеству сотрудников на новые должности.

Структура и соотношение количественных и качественных показателей похожа у сотрудников одного департамента, но может отличаться у разных департаментов. Например, у всех партнерских менеджеров в b2b сегменте большинство показателей КРІ ставится на коммерческие показатели. У партнерских менеджеров есть индивидуальный план по деньгам, которые принесут партнеры и который должен показывать рост в размере 15%, есть план продаж по новым решениям и план по удержанию суммы с клиентов, которые должны продлиться в отчетный период, минимальная отсечка по этому плану равна 80%. В качественных показателях у партнерских менеджеров есть план по проведенным вебинарам по обучению для наших корпоративных партнеров и оценка руководителя. Каждый показатель имеет свой вес и от выполнения того или иного показателя зависит итоговая премия, 100% премии является суммой двух окладов и выплачивается раз в квартал. Автор работы предлагает разобрать количественные и качественные показатели на примере департамента корпоративных продаж. Количественные показатели находятся в таблице 9, качественные показатели находятся в таблице 10.

Таблица 9 – КРІ по количественным показателям сотрудников департамента корпоративных продаж в ООО «ИСЕТ Софтвеа»

Количественные показатели	Коэффициент от премии
План по продлениям по сумме выполнен на 70–80%	0,15
План по продлениям по сумме выполнен на 80–85%	0,3
План по продлениям по сумме выполнен на более чем 85%	0,3 * 1,2
Рост продаж по сумме выполнен на 95–100%	0,3
Рост продаж по сумме выполнен более чем на 100%	0,3 * 1,2

Как можно увидеть максимальный коэффициент от премии равен 0,72. Разберем пример: у сотрудника корпоративного департамента есть оклад в размере 60 000 рублей. План по продлениям по сумме выполнен на более чем 85%. Рост продаж по сумме сотрудник выполнил на 99%. Получается, что премия у сотрудника будет рассчитана как 60 000 * 2 (два оклада) (0,3 * 1,2 (план по продлениям по сумме выполнен на более чем 85%) + 0,3 (рост продаж по сумме выполнен на 95–100%)).

Таблица 10 – КРІ по качественным показателям сотрудников департамента корпоративных продаж в ООО «ИСЕТ Софтвеа»

Качественные показатели	Коэффициент от премии
План по проведенным вебинарам выполнен на 100% и более	0,25
Оценка руководителя	0,15

Каждый сотрудник должен провести определенное количество вебинаров по обучению, например для новых сотрудников это количество равно двум, а для старых сотрудников план по вебинарам может варьироваться от трех до семи. Так же в конце каждого квартала непосредственный руководитель сотрудника проводит собственную оценку. Руководитель оценивает сотрудника по посещаемости, положительная динамика продаж у партнеров, за которые отвечает

сотрудник и так далее. Как можно увидеть максимальный коэффициент от премии равен 0,4. Разберем пример, как считается вся премия сотруднику. По количественным показателям возьмем те же условия, что мы разбирали ранее. По качественным менеджер прошел успешно оценку руководителя, но план по проведенным вебинарам не выполнил, получается премия по качественным показателям будет равна $60\ 000 * 2$ (два оклада) $* 0,15$ (оценка руководителя). В итоге сотрудник получит следующую премию по результатам выполнения KPI: $60\ 000 * 2$ (два оклада) $* (0,3 * 1,2$ (план по продлениям по сумме выполнен на более чем 85%) $+ 0,3$ (рост продаж по сумме выполнен на 95–100%)) $+ 60\ 000 * 2$ (два оклада) $* 0,15$ (оценка руководителя) = 61 200 рублей.

Разберем следующий вид оценки в организации, который называется «Оценка персонала при найме». Основная цель данного вида — это взять такого сотрудника, который будет максимально эффективен на работе в занимаемой им должности. Разберем этапы оценки персонала при найме на работу.

Первым этапом идет предварительная беседа с кандидатом, ее проводит менеджер по подбору и адаптации персонала. Основная цель этого этапа – оценка образования у претендента, оценка внешнего вида и характера.

Вторым этапом кандидат проходит ситуационный тест. Цель этого тестирования помочь работодателю оценить реакцию кандидата на конфликтные и нестандартные ситуации, возникающие на рабочем месте. которой узнать о соискателе как можно больше. Пример ситуационного теста при приеме на работу на руководящую должность находится в приложении В. Разъяснения к ситуационному тесту при приеме на работу на руководящую должность находятся в приложении Г.

Третьим этапом идет оценка кандидата путем полноценного собеседования, как правило оно разделено на три части: в первой части происходит повторное собеседование с менеджером по подбору персонала,

во второй части происходит собеседование с руководителем департамента куда потенциальный кандидат планирует прийти на работу, на ней руководитель департамента оценивает профессиональные качества кандидата путем ряда вопросов, которые касаются его профессиональных обязанностей и наконец в третьей части происходит собеседование с генеральным директором, генеральный директор оценивает кандидата исключительно по внешнему виду и характеру. Разговор собеседования носит не схематичный характер и не закреплен ни в положениях, ни в должностных инструкциях организации ООО «ИСЕТ Софтвеа». Иногда руководитель департамента выдает тест, который поможет более полно оценить профессиональные навыки кандидата. Например, при приеме на работу в департамент ИТ-разработки соискателям выдается задача с описанием задачи результатом которой является код.

Если кандидат успешно прошел все три части собеседования и его взяли на работу, то он переходит к заключительному четвертому этапу по оценке персонала при найме – оценка его рабочих умений на практике и получение обратной связи от наставника, который закрепляется за каждым сотрудником. Эта оценка происходит в течение всего испытательного срока нового сотрудника.

И наконец разберем последний вид оценки – автоматизированный. В этом виде организация использует метод оценки под названием «360 градусов». Основная цель данного метода – дать сотруднику обратную связь по его работе для того, чтобы он увидел возможные точки роста в оцениваемых компетенциях. В компании ООО «ИСЕТ Софтвеа» оценка «360 градусов» проводится ежеквартально и состоит из следующих этапов.

В первом этапе идет подготовка к оценке путем определения оцениваемых компетенций по ситуациям, в 2020 году количество ситуаций было равно пятидесяти. Руководитель оцениваемого предоставляет список из 6 сотрудников, которых нужно оценить. Как правило эти сотрудники

часто взаимодействуют по работе с оцениваемым. Помимо 6 сотрудников оцениваемый должен оценить и своего прямого руководителя.

На втором этапе происходит сама оценка «360 градусов». Оценка происходит на нашем корпоративном портале, что является залогом на анонимность ответов. Как и говорилось ранее всего было пятьдесят ситуаций и оцениваемый должен распределить все компетенции по человеку, которого он оценивает и проставить балл от 1 до 5. Первоначально по всем вопросам стоит балл 3. Если оценщик проставляет минимальный балл – 1 или максимальный балл – 5 он обязательно должен написать комментарий почему так сделал. Ситуации по оценке «360 градусов» находятся в приложении Д.

Третьим этапом идет анализ результатов оценки, где у оцениваемого сотрудника считается средняя оценка его компетенций и он попадает в одну из трех категорий:

1. Сотрудник попал в топ 5 по максимальной сумме всех баллов в департаменте;
2. Сотрудник попал в топ 5 по минимальной сумме всех баллов в департаменте;
3. Сотрудник не попал в топы.

Если сотрудник попал в топ 5 по максимальной сумме всех баллов в департаменте он получает дополнительную премию, которая считается по формуле: премия * 0,05. Если сотрудник попал в топ 5 по минимальной сумме всех баллов в департаменте у него отнимается часть премии, которая считается по формуле: премия * 0,05.

Последним, четвертым этапом, идет разговор с руководителем, на котором руководитель дает рекомендации по развитию сотрудника.

Теперь разберем виды по развитию персонала и в таблице 11 будет видно основные виды развития персонала и какие из этих видов присутствуют в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа». Если этот вид есть, то стоит знак «+».

Таблица 11 – Характеристика видов развития персонала в ООО «ИСЕТ Софтвеа»

Вид развития	Краткое описание	Есть в организации
Профессиональное развитие	Подготовка сотрудника к новым задачам в организации	+
Подготовка новых работников	Первоначальное обучение сотрудников, которые до этого не имели опыта работы	+
Переподготовка	Освоение новых профессий с целью сменить профессию	–
Обучение работников вторым профессиям	Освоить новую профессию с целью расширения профессионального мастерства	–
Повышение квалификации	Совершенствование профессиональных знаний работника	–
Управление деловой карьерой	Мероприятия по планированию, организации и контролю служебного роста сотрудников	–
Стажировка молодых специалистов	Приглашаются на стажировку студенты поздних курсов	+

Основным видом развития, на который организация ООО «ИСЕТ Софтвеа» выделяет отдельный бюджет является вид под названием профессиональное развитие. Основная цель этого вида развития улучшить качество профессиональных навыков и умений сотрудников организации, которые помогут в достижении основной цели организации – заработать больше денег по сравнению с прошлым годом. Разберем шесть этапов, через которые департамент по работе с персоналом проходит ежегодно.

На первом этапе департамент по работе с персоналом может пересмотреть цели, которые были поставлены по развитию персонала в прошлом году. Цели в развитии персонала не менялись уже много лет.

На втором этапе формируется бюджет на обучение. Это происходит в конце отчетного года, когда происходит бюджетирование всей организации на весь следующий год. Автору работы точным цифр бухгалтерия не предоставила, но сообщила, что бюджетирование на обучение в среднем равно 43% от основного бюджета. Сумма бюджета на обучение на протяжении трех лет не менялась.

На третьем этапе, после того как бюджет утвержден, определяется количество мероприятий, их виды и темы обучения. В таблице 12 можно увидеть количество проведенных мероприятий по их виду.

Таблица 12 – Динамика мероприятий в ООО «ИСЕТ Софтвеа» по виду повышения квалификации за 2018-2020гг.

Вид обучения	2018г		2019г		2020г	
	кол-во мероприятий	% итога по столбцу	кол-во мероприятий	% итога по столбцу	кол-во мероприятий	% итога по столбцу
Вебинар	10	77	14	70	45	82
Очное обучение	3	23	5	25	7	13
Бизнес-игра	–	–	1	5	3	5
Всего	13	100	20	100	55	100

Можно увидеть, что из года в год по любому виду мероприятия наблюдается положительная динамика, показанная в виде роста количества мероприятий. Особенный всплеск можно наблюдать в графе вебинары в 2020 году. Это произошло по причине того, что с 2020 года большинство сотрудников начали проводить дополнительные вебинары по обучению для своих коллег. Например, человек из отдела маркетинга может провести вебинар для коллег из департамента корпоративных продаж на тему продвижения продуктов в секторе b2b. Так же можно заметить, что

вебинары являются самым распространенным видом обучения в ООО «ИСЕТ Софтвеа», так как они одни из самых дешевых видов обучения.

После выбора вида обучения руководителями департаментов выбираются темы обучения. Например, для корпоративного департамента, который занимается продажами b2b руководитель департамента может выбрать следующие темы: холодные звонки, работа с возражениями, сторителлинг в презентациях.

Таблица 13 – Динамика обученных сотрудников ООО «ИСЕТ Софтвеа» по департаментам (2018–2020 гг.)

Департамент	2018г	2019	2020г	Динамика 2019-2020гг
Административный департамент	3	6	8	33
Департамент продаж	8	9	10	11
Партнерский департамент	26	24	25	4
Финансовый департамент	4	3	4	33
Департамент ИТ и разработки	7	5	8	60
Департамент Маркетинга	21	20	22	1
Департамент Персонала	1	2	1	-50
Департамент Технической поддержки	18	16	26	63
Всего	88	85	104	22

На четвертом этапе для таких видов обучения как бизнес-игры и очное обучение выбираются тренеры, которые будут эти обучения проводить.

На пятом этапе обучающие мероприятия проводятся. Например, если это очное обучение, то приглашается тренер и на весь отдел проводится презентация как правило разделенная на несколько дней. Оценка эффективности образовательных программ не проводится. В таблице 13 можно увидеть динамику по обученным сотрудникам в зависимости от департамента. Как можно увидеть количество обученных сотрудников в 2020 году выросла на 22% по сравнению с 2019 годом.

Финальным шестым этапом рассматривается эффективность предложенных мероприятий. До 2021 года эффективность мероприятий никто не измерял.

Помимо этого, для саморазвития в компании ООО «ИСЕТ Софтвеа» присутствует библиотека с бизнес-литературой. В любой момент времени сотрудник может взять книгу, пометить на портале, что книга у него на руках и читать.

С 2018 года в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» появилась программа по стажировке молодых специалистов. Как правило это студенты, которые учатся на последних курсах или недавно выпустившиеся из университета. Участие приняли три департамента в которые и набирались студенты соответствующей специальности: департамент корпоративных продаж, маркетинговый департамент и ИТ-департамент. В каждом из департаментов было не больше 2 студентов.

Цель для организации по стажировке молодых специалистов: формирование кадрового резерва, возможность получить новые идеи от новых сотрудников, минимизировать расходы организации на выплату заработной платы, повышение привлекательности бренда организации ООО «ИСЕТ Софтвеа». Цель для молодых специалистов: опыт работы по специальности в крупной ИТ-компании, опыт работы в команде, применение теоретических знаний, возможность заработка и при наличии вакансии и хороших итогах стажировки есть возможность остаться в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» на постоянной основе.

Стажировка проходит по следующим этапам. На первом этапе идет поиск кандидатов, на этом этапе размещаются объявления на интернет-порталах для поиска работы. На втором этапе происходит отбор кандидатов, которые предоставили нам резюме. На этом же этапе стажеры распределяются между департаментами. На третьем этапе идет адаптация стажеров внутри организации, за каждым стажером был закреплен наставник. Четвертый этап является процессом стажировке. Как правило задачи, которые даются стажерам, являются не сложными, например в департаменте маркетинга стажеры звонят клиентам, которые присутствовали на бизнес-мероприятии, посвященном нашему продукту. На финальном пятом этапе происходит оценка стажера руководителем. Оценка происходит путем диалога руководителем и стажера, сперва разговор идет о достижениях стажера, затем о недостатках. При обсуждении достижений и недостатков приводятся конкретные примеры. В заключении оценки стажеру предоставляется высказаться по поводу конечных результатов. Если стажер показал положительные результаты в своей работе и есть вакансия на эту работу стажера могут взять в штат как полноценного сотрудника организации.

На рисунке 7 можно увидеть динамику по стажерам с 2018 до 2020 года с разделением на тех, кто остался в организации и на тех, кто ушел из организации после стажировки. Как можно увидеть из года в год количество стажеров увеличивается в двух представленных категориях.

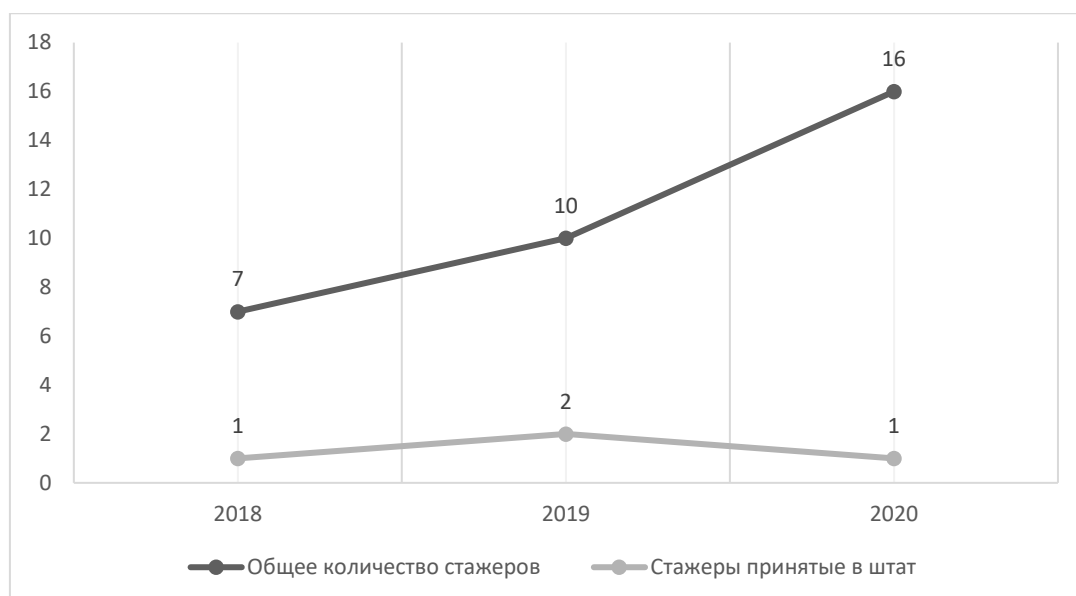


Рисунок 7 – Динамика количества стажеров в ООО «ИСЕТ Софтвеа» по общему количеству и оставшихся в организации

Последним видом развития, который есть в ООО «ИСЕТ Софтвеа», является подготовка новых работников, которые только недавно начали работать в компании ESET. Цель – быстро погрузить сотрудника в работу организации чтобы он приносил финансовую прибыль. Для этого был выбран такой метод как наставничество. Наставником выступает человек, которые работает в компании как минимум год. Наставник помогает новому человеку помять и принять его новый статус в компании, проведет экскурсию по офису, познакомит с корпоративным порталом, поможет наладить и поддерживать отношения с коллективом, расскажет о корпоративной библиотеке, ознакомит с корпоративными ценностями, расскажет о форме одежды и пропускной системе, расскажет о гласных и негласных правилах, которые действуют в компании и наконец будет рядом в первые дни работы нового сотрудника.

В следующем параграфе автор работы покажет почему нужно обновить текущую систему оценки и развития персонала в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа».

2.4 Обоснование выбора новой системы оценки и развития персонала в организации

Проблемы в текущей системе оценки и развитии персонала отдел кадров выявил благодаря анкетированию для расчета индекса eNPS. Сильно углубляться в тему индекса eNPS автор работы не будет и даст только краткое описание самого индекса eNPS и итоговый результат этого анкетирования. Индекс eNPS – это индекс для определения соотношения групп сотрудников, которых условно называют «Промоутерами» и «Критиками». Другими словами, eNPS показывает соотношение лояльных сотрудников и нелояльных. Помимо этого, мы сможем увидеть, где именно есть проблемы в компании.

В анкете по проведенному опросу было двадцать четыре параметра: система оценки 360, своевременное информирование о любых изменениях, рабочая нагрузка, нематериальная мотивация персонала, уровень зарплаты, интернет-портал ESET и система ачивок, заинтересованность компании в моей личности, месторасположение, социальный пакет, профессиональный рост, возможность работать с друзьями, внутренние коммуникации, ощущение собственной значимости, участие в принятии решений, бесплатный чай/кофе/перекусы, возможность обучения, профессионализм коллектива, рабочее пространство, корпоративные ценности, стабильность, внутренние мероприятия, адекватное руководство, бренд компании, атмосфера в коллективе.

Каждый из этих параметров оценивается по десятибалльной шкале. На рисунке 8 можно увидеть итоговый результат по доле удовлетворённости сотрудников.

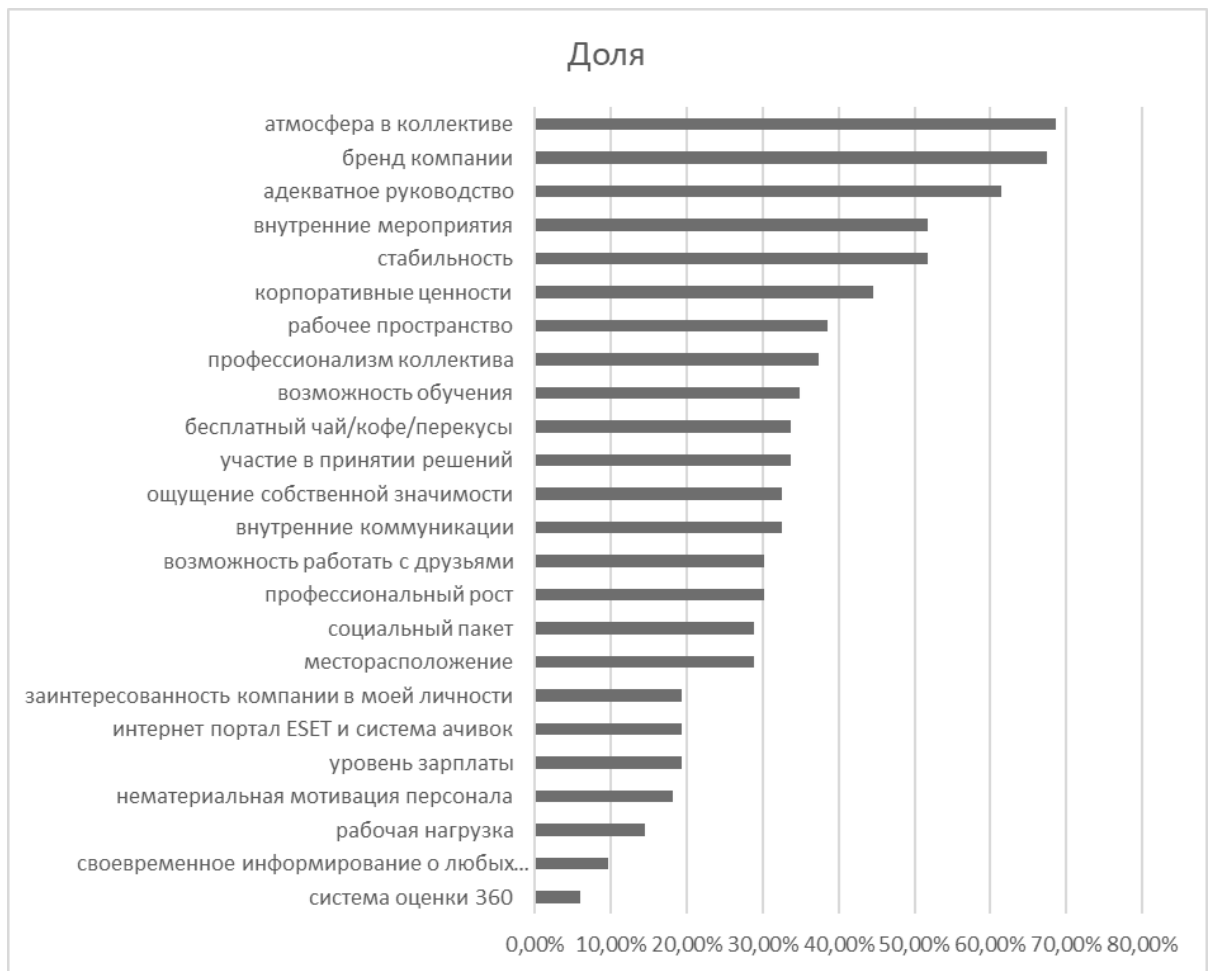


Рисунок 8 – Уровень удовлетворённости персонала ООО «ИСЕТ Софтвеа»

Особое внимание стоит уделить параметрам, которые напрямую относятся к системе оценки и развития персонала: метод системы оценки 360 и возможность обучения. Как можно увидеть текущий метод системы оценки 360 находится в самой нижней границе и не дотягивает даже до 10% сотрудников, которые положительно оценили этот метод. С возможностью обучения все лучше, но результаты тоже низкие. Как можно увидеть обучение устраивает порядка 35% сотрудников.

В конце 2020 года департаментом по работе с персоналом было принято решение осуществить интервьюирование среди коллег по поводу текущей системы оценки и развития. Была задача по итогам разговора получить ответы на два вопроса: что нравится в текущий системе оценки и развития персоналом и что не нравится в текущей системе оценки и развития персоналом.

В интервью приняло участие 83 человека и проводилось оно в течение полутора месяцев. Интервью проводилось с одним интервьюированным, автор работы фиксировал ответы, методолог организации задавал вопросы:

1. Что нравится в текущей системе оценке персонала;
2. Что не нравится в текущей системе оценке персонала;
3. Что нравится в текущей системе развития персонала;
4. Что не нравится в текущей системе развития персонала.

Обобщенные ответы можно увидеть в таблицах 14, 15, 16 и 17.

Таблица 14 – Топ 5 ответов и количество ответивших на вопрос «Что нравится в текущей системе оценке персонала?»

Ответ	Количество ответов
Нравится прозрачная система КРІ, все планы прописаны, и ты знаешь, что ты должен сделать	80
Нравится, что ты можешь зайти на портал и увидеть свежие вакансии от твоей компании и положительно повлиять на свой карьерный рост	64
Полезно узнать о том, что думают о тебе коллеги и получить от них обратную связь	60
Сравнить результаты оценки коллег и руководителя со своим мнением	55
Получить обратную связь от руководителя	50

Как можно увидеть большинство участников интервью положительно оценили такую систему оценки как КРІ, так же им нравится, что они могут повлиять на свою карьеру и видят возможные вакансии на портале организации. Положительно оценили и обратную связь по методу оценки «360 градусов», что совершенно не сходится с оценкой при определении индекса eNPS. На вопрос «Что не нравится в текущей системе оценке персонала?» сотрудники единодушно отвечали, что не нравится метод оценки «360 градусов», к остальным видам оценки они относятся

положительно. В таблице 15 мы сможем увидеть, что же не понравилось в инструменте по оценке «360 градусов».

Таблица 15 – Топ 5 ответов и количество ответивших на вопрос «Что не нравится в текущей системе оценке персонала?»

Ответ	Количество ответов
Нет конкретных рекомендаций по развитию плохо оцененной компетенции	83
Непонятные формулировки вопросов	80
Очень много оцениваемых и вопросов, из-за этого для оценки нужно потратить очень много времени	78
Ты оцениваешь людей, с которыми ты не взаимодействуешь по работе	65
Во время интерпретации результатов приходится догадываться, почему коллеги поставили такие оценки по той или иной компетенции	39

Как можно увидеть текущая итерация инструмента оценки «360 градусов» не удовлетворят по многим параметрам. Основным недостатком по мнению сотрудников является то, что нет конкретных рекомендаций по развитию по той или иной компетенции. Она не дает понимания какие компетенции тебе нужно развивать и как. Так же сотрудникам не нравится то, что оценка занимает очень много времени.

Теперь перейдем к разбору вопросов по системе развития персонала. В таблице 16 показаны результаты наиболее популярных ответов на вопрос «Что понравилось в текущей системе развития персоналом?».

Таблица 16 – Топ 5 ответов и количество ответивших на вопрос «Что понравилось в текущей системе развития персоналом?»

Ответ	Количество ответов
Обучение проводится часто и на постоянной основе	82
Есть возможность развивать опыт выступления путем обучения через вебинары	70
Тренеры, которые проводят бизнес-игры и презентации	57
Система наставничества. Новым сотрудникам нравится, что они знают к кому стоит обратиться с вопросом. Старым сотрудникам нравится, что таким образом они развивают управленческие компетенции.	53
Взаимодействие с коллегами во время бизнес-игр	52

Можно увидеть, что количество обучающих мероприятий по профессиональному развитию навыков сотрудников организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» удовлетворяет. Так же очень лестно отозвались о том, что благодаря самостоятельному проведению вебинаров коллеги получают опыт обучения, которые они смогут применить в дальнейшей работе.

В таблице 17 разберем ответы на вопрос «Что не нравится в текущей системе развития персоналом?»»

Таблица 17 – Топ 5 ответов и количество ответивших на вопрос «Что не нравится в текущей системе развития персоналом?»

Ответ	Количество ответов
Нет предложений развития компетенций после оценки «360 градусов»	83
Нет электронного ресурса с курсами по обучению для развития компетенций. Сюда же включил электронную библиотеку.	81
Много тем по обучению совпадают и получается так, что старый сотрудник слушает эту тему больше одного раза	79
Есть темы по обучению которые тебе не интересны, но тебя все равно заставляют на них идти	59
Не понятно какие индивидуальные курсы компания может оплатить, а какие нет	36

Как можно увидеть основной проблемой в системе обучения сотрудники видят в том, что нет никаких предложений по обучению и развитию после оценки «360 градусов». В связи с пандемией и с тем, что большинство сотрудников находится на удаленной работе сотрудникам не нравится, что нет электронного портала, на котором ты смог бы пройти курсы по обучению и нет электронной библиотеки, где ты смог бы почитать книгу, которая тебя интересует.

В заключении этого параграфа автор работы делает следующие выводы. Вывод первый: сотрудникам нравится такие виды системы оценки как аттестация текущего персонала и оценка сотрудника при найме на работу. Вывод второй: такой вид оценки как автоматизированный, в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» это оценка «360 градусов», сотрудникам не нравится по причине того, что инструмент не работает так как должен. Вывод третий: сотрудникам нравится то, что у них есть профессиональное развитие в виде большого количества видов обучения и

их качество, есть система наставничества для новых сотрудников. Вывод четвертый: сотрудники не знают на что стоит обратить внимание при развитии своих компетенций и по причине пандемии сотрудники не так часто посещают офис и хотели бы электронный ресурс для обучения.

Во второй главе мы разобрали общую структуру организации ООО «ИСЕТ Софтвеа», провели количественный и качественный анализ персонала. Итогом второй главы можно считать то, что мы выявили слабые стороны и определенные проблемы в методах по текущим системам оценки и развития персонала в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа». В третьей главе автор работы разберет выбор и применение на практике новой системы оценки и развития персоналом. Она была внедрена в организацию ООО «ИСЕТ Софтвеа» весной 2021 года.

Глава 3 Совершенствование системы оценки и развития персонала в ООО «ИСЕТ Софтвеа»

3.1 Разработка новой системы оценки и развития персонала организации

После выявленных проблем методом интервьюирования большей части сотрудников организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» методологом и автором работы был представлен план по обновлению и усовершенствованию отдельных видов систем оценки и развития организации. План разделяется на шесть этапов. В первом этапе необходимо было сформировать явные цели: какие виды системы оценки и развития персонала мы изменяем. На втором этапе требовалось собрать рабочую группу, которая будет помогать в усовершенствовании видов систем оценки и развития персонала. На третьем этапе необходимо было сделать презентацию нового инструмента. Если сотрудники были удовлетворены показанным, то четвертым этапом шло написание технического задания работы этого инструмента с последующей передачей его в разработку. На пятом этапе этот инструмент внедрялся в работу организации. И на финальном шестом этапе необходимо было оценить эффективность новой системы оценки и развития персонала в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа». Далее автор работы опишет каждый из этих этапов более подробно.

В первом этапе по обновлению системы оценки и развития персоналом автор работы выделяет три цели, которых нужно достичь при обновлении системы оценки и развития персоналом:

1. Первая цель – новый инструмент должен полностью отвечать стратегии компании и не идти ей наперекор.
2. Вторая цель – сделать удобный инструмент, который позволит сотруднику оценить себя и работу других сотрудников и по итогу

получить обратную связь по своим компетенция и показать пути развития этих компетенций.

3. Третья цель – в связи с пандемией большая часть сотрудников работает удаленно и по этой причине основной упор сделать на том, что инструмент должен существовать исключительно в электронном виде. Когда цели первого этапа были сформированы и утверждены генеральным директором организации наступил второй этап, со сбором рабочей группы.

На втором этапе была сформирована рабочая группа, которая путем мозгового штурма предлагала новые идеи по совершенствованию системы оценки и развития персонала в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа». Рабочая группа состояла из 10 человек: 7 руководителей департаментов, старший ИТ-разработчик организации, методолог и автор работы. После ряда собраний были предложены следующие методы по изменению и совершенствованию системы оценки и развитию персонала. Для оценки были предложены следующие методы:

1. Ассесмент-центр. Метод оценки персонала, позволяющий получить достоверную информацию о личностных, деловых качествах сотрудника и о том, насколько имеющийся кадровый состав организации соответствует ее целям, политике и структуре;
2. Метод тестирования. При оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты;
3. Оценка 360 градусов. Оценка работника коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами и им самим;
4. Интервьюирование. Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме;
5. Метод экспертных оценок. Он заключается в привлечении к оценке персонала экспертов, которые анализируют характеристики сотрудников и на основе собственного опыта и знаний делают заключения;

6. Деловые игры. Оценка персонала с помощью имитации деловой активности.

Для развития было предложено: электронные курсы, деловые игры, тренинги, ротация и коучинг.

После изучения всех предложенных идей методолог организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» решил объединить в одном инструменте и систему оценки, и систему развития персонала. Сделано это было из-за того, что проблемы, выявленные на интервьюировании, перекались друг с другом. В предыдущей системе оценки и развития персонала наблюдалась проблема, где сотрудник проходил оценку, получал обратную связь и ничего с этой обратной связью сделать не могу, так как она была не информативна. Помимо этого, в предыдущей системе развития персонала сотрудник мог улучшать ту компетенцию, которая или изначально у него была развита на более высоком уровне или эта компетенция сотруднику не пригодилась бы в работе. В итоге было решено, что в системе оценки и развития персоналом мы будем улучшать такой вид оценки как автоматизированный, а в системе развития персонала мы будем улучшать такой вид как профессиональное развитие. По остальным видам было принято решение ничего не делать, так как они или уже были развиты на достаточно высоком уровне, например наставничество в виде системы развития персонала или организации эти виды были не рентабельны или не интересны.

Фундаментом для нового инструмента, который будет входить в систему оценки и развития персоналом была выбрана уже знакомая нам оценка «360 градусов». Переписывать оценку «360 градусов» методолог организации с автором работы решили с нуля, учтя все недостатки предыдущей оценки.

Основным манифестом при разработке нового инструмента был «Тебя не оценивают, а дают обратную связь с возможностью получить новые знания. В связи с этим оценку «360 градусов» мы переименовали в «Обратная связь 360» или коротко «ОС 360».

Для третьего этапа во внедрении нового инструмента сотрудникам организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» была показана презентация, на которой говорились общие концепции нового инструмента «Обратной связи 360». Этот этап служит пониманию того все ли мы делаем так или нужно что-то менять. В новом инструменте было предложено сравнивать человека по двум основным компетенциям и набору утверждений, которые помогают представить ситуацию и оценить какой балл поставить оцениваемому. Компетенции две: корпоративные и управленческие.

После того как сотрудник получит обратную связь по своим компетенциям должна последовать встреча с его прямым руководителем, на которой они совместно определяют какую компетенцию сотруднику следует развивать и как сотрудник это будет делать. Итогом встречи должен служить план со сроками развития этой компетенции.

Для удобства и быстрого старта улучшения компетенции должна была быть сделана платформа, на которой сотрудник мог выбрать свою компетенцию, которую он хочет развить и пройти нужные для развития курсы или послушать вебинары.

«Обратная связь 360» проводится раз в год, в течение года сотрудник должен улучшать свои компетенции согласно плану и срокам, которые были поставлены сотрудником вместе с его руководителем. В том случае, если при следующей оценке «Обратной связи 360» эта компетенция стала лучше, значит сотрудник молодец и все повторяется заново: встреча с руководителем – выбор компетенций – планы по развитию и сроки по их выполнению – новая оценка и получения результатов.

После показа презентации, на которой были рассказаны концепции нового инструмента были получены положительные отзывы мы приступили к четвертому и пятому этапу внедрения «Обратной связи 360» и начали писать техническое задание, а после написания технического задания мы отдали его в департамент разработки. Детали технического задания и встречи с коллегами из департамента разработки автор предпочел не

расписывать, так как это не цель данной работы. По этой причине переходим к пятому этапу, в котором будет показана работа самого инструмента.

В начале пятом этапа была сформирована дорожная карта для сотрудников организации ООО «ИСЕТ Софтвеа», чтобы легче было ориентироваться в сроках запуска «Обратной связи 360». Дорожная карта по запуску «Обратной связи 360» изображена на рисунке 9, она состоит из шести шагов. На следующий шаг сотрудник не может перейти пока не наступит нужная дата. На предыдущий шаг сотрудник так же не может перейти если этот шаг он ранее уже прошел.



Рисунок 9 – Дорожная карта по запуску «Обратной связи 360»

В первом шаге сотрудник заходит на портал и выбирает сотрудников которых он хочет видеть в роли оценщиков и которых он хочет оценить самостоятельно. Сделано это было на основе выводов, которые автор работы написал во второй главе, в четвертом параграфе. В ней мы выяснили, что сотрудникам при старой оценке «360 градусов» было некомфортно тратить много времени на оценку большого количество своих коллег. Плюс это могло еще усугубиться и тем, что оценщик мог оценивать тех людей, с которыми оценщик плотно не взаимодействует в работе. По этой причине было решено, что в «Обратной связи 360» оценщику дается большая свобода выбора кого и из какого департамента оценивать.

В самом первом окне на первом шаге является окно с выбором трех коллег из своего департамента от которых он хочет получить обратную связь. Окно с этим выбором можно увидеть на рисунке 10.

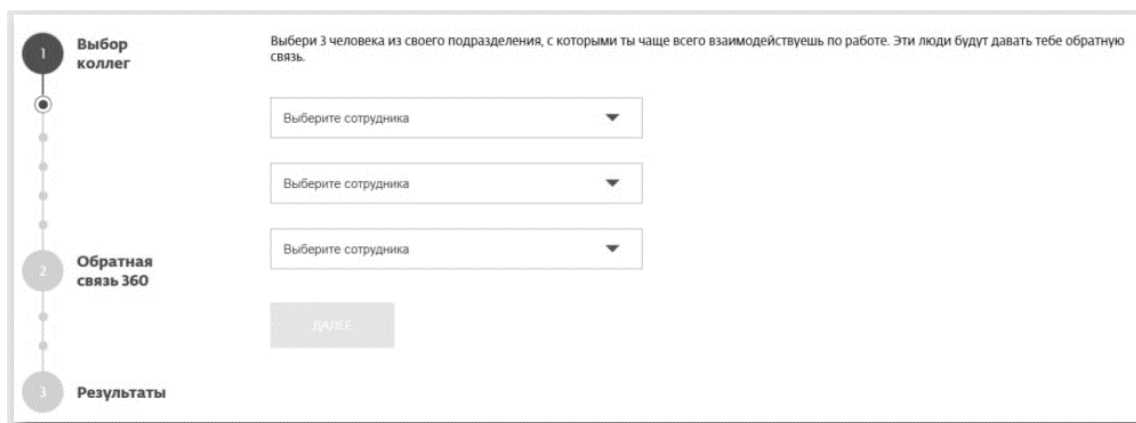


Рисунок 10 – Фрагмент экрана онлайн-инструмента по оценке «Выбор коллег из своего подразделения»

После этого сотрудник должен выбрать трех коллег из других департаментов от которых он также хочет получить обратную связь. Окно с этим выбором можно увидеть на рисунке 11.

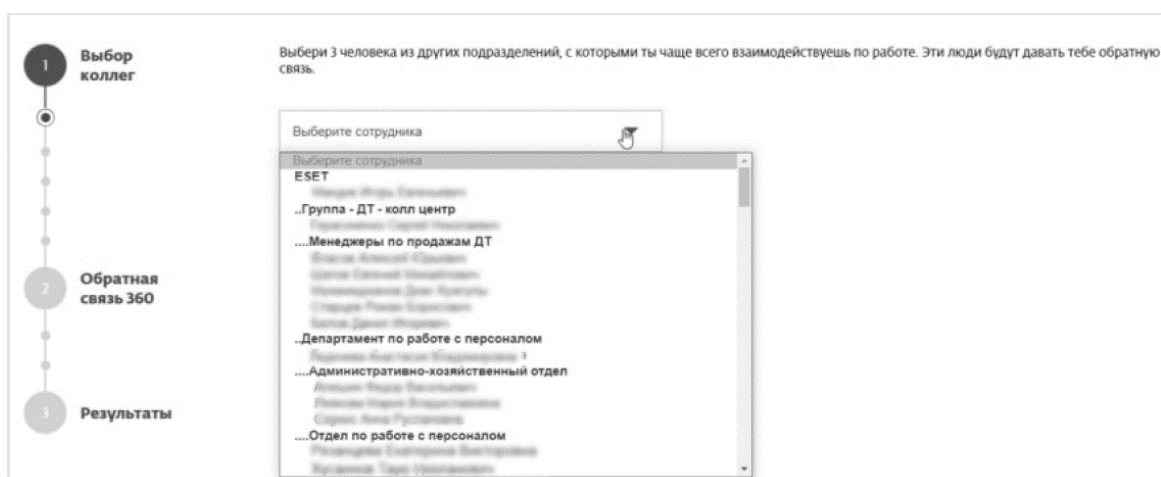


Рисунок 11 – Фрагмент экрана онлайн-инструмента по оценке «Выбор коллег из других департаментов, которые будут давать сотруднику обратную связь»

Следующим этапом ты выбираешь шесть сотрудников с которыми ты не так часто взаимодействуешь в проектах или ставишь им задачи. Эти сотрудники будут давать тебе обратную связь. Окно с этим выбором показано на рисунке 12.

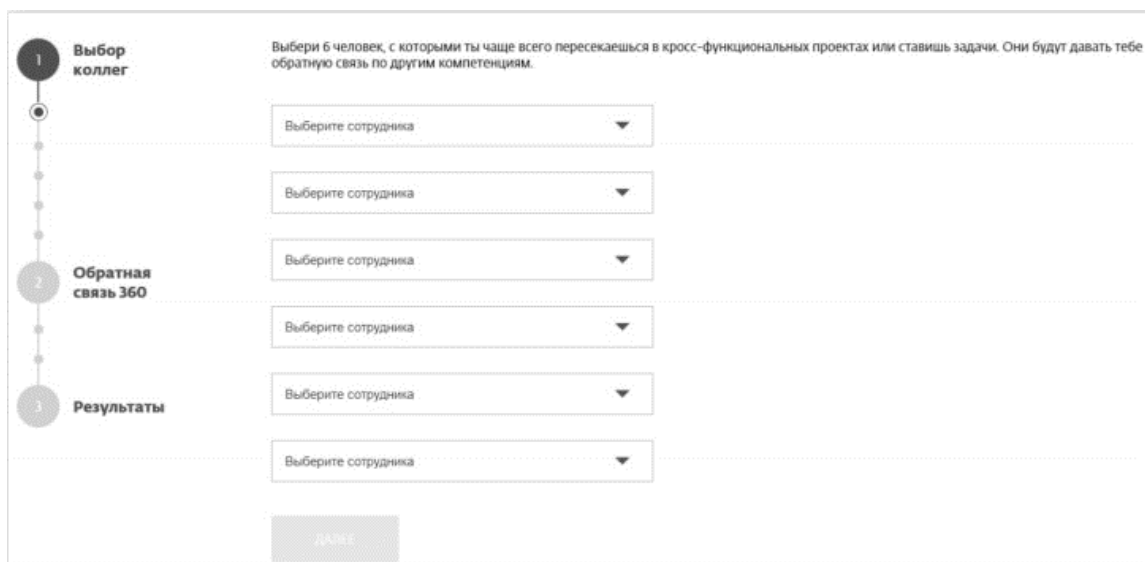


Рисунок 12 – Фрагмент экрана онлайн-инструмента по оценке «Выбор коллег из кросс-функциональных проектов, которые будут давать обратную связь»

Последним окном с выбором является выбор трех сотрудников, которым ты хочешь дать обратную связь. Окно с этим выбором показано на рисунке 13.

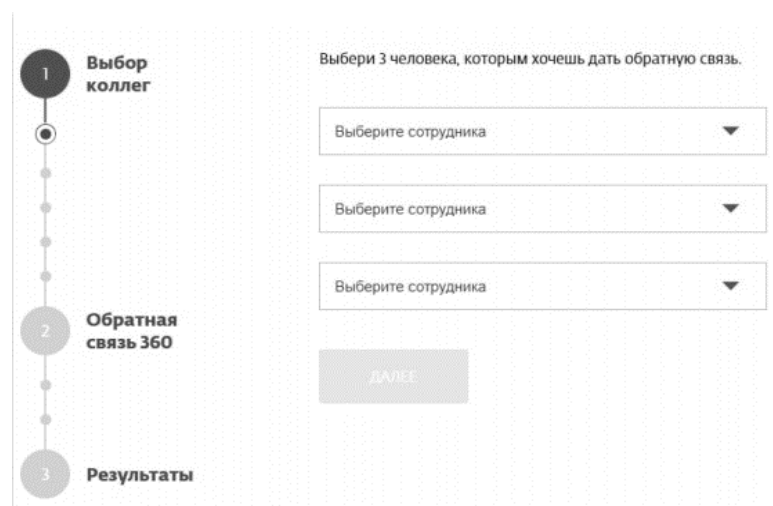


Рисунок 13 – Фрагмент экрана онлайн-инструмента по оценке «Выбор коллег которых ты хочешь оценить»

Вторым шагом идет корректировка выбора на этом этапе ты должен оставить только восемь сотрудников из тех, кого ты будешь оценивать. Где пятерых коллег ты обязательно должен оценивать в корпоративной компетенции, а оставшихся в управленческих. Благодаря этому выбору

оценщик не будет оценивать все компетенции коллеги и закончит оценку быстрее. В список людей для выбора попадают сотрудники, которые выбрали тебя как того человека, кто хочет получить от тебя обратную связь, а также трое сотрудников, которых ты выбрал на оценку.

На третьем шаге оценки сотрудник должен оценить свои компетенции и компетенции своих коллег. На этом моменте автор работы предлагает поговорить о компетенциях и их утверждениях более подробно. Как уже было сказано ранее под каждой компетенцией были заранее сформированы утверждения. По этим утверждениям и будет происходить оценка компетенции. Компетенций мы выделяем две – корпоративную и управленческую. Если мы говорим о корпоративных компетенциях, то мы говорим, что сотрудник может искать нестандартные решения, оценивать их и их последствия. Утверждения по нестандартным решениям, следующие. придумывает и предлагает нестандартные, не лежащие на поверхности решения, ищет более простые или удобные альтернативы, не выбирает первый попавшийся вариант действий, сравнивает разные варианты действий по ключевым критериям, использует разные источники для поиска идей, занимает исследовательскую позицию.

Другая корпоративная компетенция должна измерять умение аргументировать и убеждать, уметь подбирать индивидуальный подход. Утверждения этой компетенции: отбирает простые и понятные слова для объяснения, не усложняет, высказывается, если не согласен или имеет альтернативную точку зрения, подбирает разные аргументы, чтобы обосновать свою точку зрения, отстаивает свою позицию аргументированно, приводит примеры.

Еще одной корпоративной компетенцией является умение преодолевать сложности и добиваться оптимального качества. Утверждения этой компетенции: в сложной ситуации действует самостоятельно или консультируется, а не ждет готовых решений, сохраняет эффективность в многозадачной среде, доводит задачу до результата и не бросает на полпути,

несмотря на возникающие сложности, проявляет упорство и продолжает действовать, даже если не уверен в успехе.

Следующей корпоративной компетенцией является умение работать в команде. Его утверждения: вовлекает коллег в процесс обсуждения и принятия решений, не замыкает все на себе, оперативно реагирует на просьбы о помощи и выручает команду в сложной ситуации, ставит в приоритет командный результат, несмотря на личные сложности в отношениях с коллегами, понимает свою роль в команде и подключается тогда, когда может быть полезен.

Еще одной корпоративной компетенцией отвечает за умение работать над собой. Его утверждения: по собственной инициативе запрашивает у коллег обратную связь и использует ее для повышения эффективности своей работы, адекватно воспринимает обратную связь и признает свои точки роста, не обижается на конструктивные комментарии коллег, знает свои сильные и слабые стороны, постоянно развивается и транслирует важность саморазвития коллегам, делится своими знаниями и опытом с коллегами и профессиональным сообществом, выступает наставником.

Последняя корпоративная компетенция отвечает за умение мотивировать и вдохновлять. Утверждения этой компетенции: подбадривает коллег в сложных ситуациях, вдохновляет на дальнейшую работу, предоставляет коллегам персональную обратную связь, делится своими наблюдениями и рекомендациями, знает интересы, личностные особенности и мотивы коллег, учитывает их при постановке задач, предоставляет сотрудникам свободу в выборе способов выполнения задач, дает простор для творчества

Если затрагивается тема управленческих компетенций, то первой компетенцией будет координация работы. Его утверждения: выстраивает понятный и прозрачный процесс работы, устанавливает четкие критерии результата работы и ориентирует на них коллег, смотрит промежуточные результаты, вовремя замечает критические ситуации и устраняет их, может

воздействовать на результаты работы даже на расстоянии, умеет дистанционно управлять исполнением задач.

Есть управленческая компетенция, где сотрудник поддерживает атмосферу в коллективе. Его утверждения: заботится об отношениях внутри команды, создает комфортную и доброжелательную среду, стремится урегулировать разногласия между коллегами путем переговоров или смещения точек контакта, проясняет интересы и мотивы разных людей при расхождении мнений, учитывает их для урегулирования разногласий, приветствует разные точки зрения и непредвзято относится к ним.

Еще одной управленческой компетенцией является то, что сотрудник добивается оптимального качества. Утверждения этой компетенции: добивается оптимального качества работы: не уходит в перфекционизм или саботаж, соблюдает баланс между качеством результата и затраченными ресурсами, не жертвует одним ради другого, проявляет равнодушие к работе и заботится о том, чтобы результат приносил пользу, ищет способы сэкономить ресурсы и сократить лишний объем работы, если это не дает результата.

Так же есть управленческая компетенция, где сотрудник сможет принять изменения. Утверждения этой компетенции: позитивно воспринимает новое, находит в нем возможности, а не только риски, живо и эмоционально реагирует на изменения, не скрывает эмоции, в том числе негативные, проявляет гибкость и применяет нововведения в работе, даже если не согласен с ними, понимает важность периодических изменений, не поддерживает традиции ради традиций.

Предпоследней управленческой компетенцией является умение подобрать индивидуальный подход. Утверждения этой компетенции: выстраивает неформальные отношения с другими людьми, обращает внимание на эмоции и настроение собеседника, небезразличен к нему, подбирает к разным людям разный подход в зависимости от их личностных особенностей, умеет разряжать обстановку и располагать людей к себе.

Финальной управленческой компетенцией является то, что сотрудник оценивает решения и их последствия. Утверждения этой компетенции: берет ответственность за принятие решения и его последствия, прогнозирует не только ближайшие, но и долгосрочные последствия решений, видит возможности для оптимизации разных решений, взвешивает выгоду и риски каждого решения для компании.

Возвращаемся к третьему шагу инструмента «Обратная связь 360» и распределяем утверждения по каждой из компетенций оцениваемого сотрудника. Пример распределения показан на рисунке 14.

Самооценка

Перенеси ответы из колонки «Обычно» так, чтобы они максимально описывали тебя.
Измени ответы минимум по двум утверждениям.
Ориентируйся на свои ощущения!

Когда нужно рассказать о принятом решении, я...

	Редко всего	Обычно	Часто всего
Подбираю простые и понятные слова	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Подтверждаю свою позицию фактами и примерами	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Разряжаю обстановку и стараюсь расположить человека к себе	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Делаю акцент на тех аргументах, которые зацепят этого человека	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

ДАЛЕЕ

Шаг 2 из 8

Рисунок 14 – Фрагмент экрана онлайн-инструмента по оценке «Пример распределения утверждений по компетенции «Самооценка»»

На четвертом шаге формируются результаты по обратной связи по каждой из компетенций и показываются на портале сотруднику и его непосредственному руководителю. Есть разделение по управленческим компетенциям, они идут сверху и коммерческим компетенциям, они идут после управленческих. Сотрудник благодаря удобной навигации может посмотреть свои оценки компетенций по общей средней оценке, отсортированной от максимальной к минимальной. Пример общей средней оценки показан на рисунке 15.

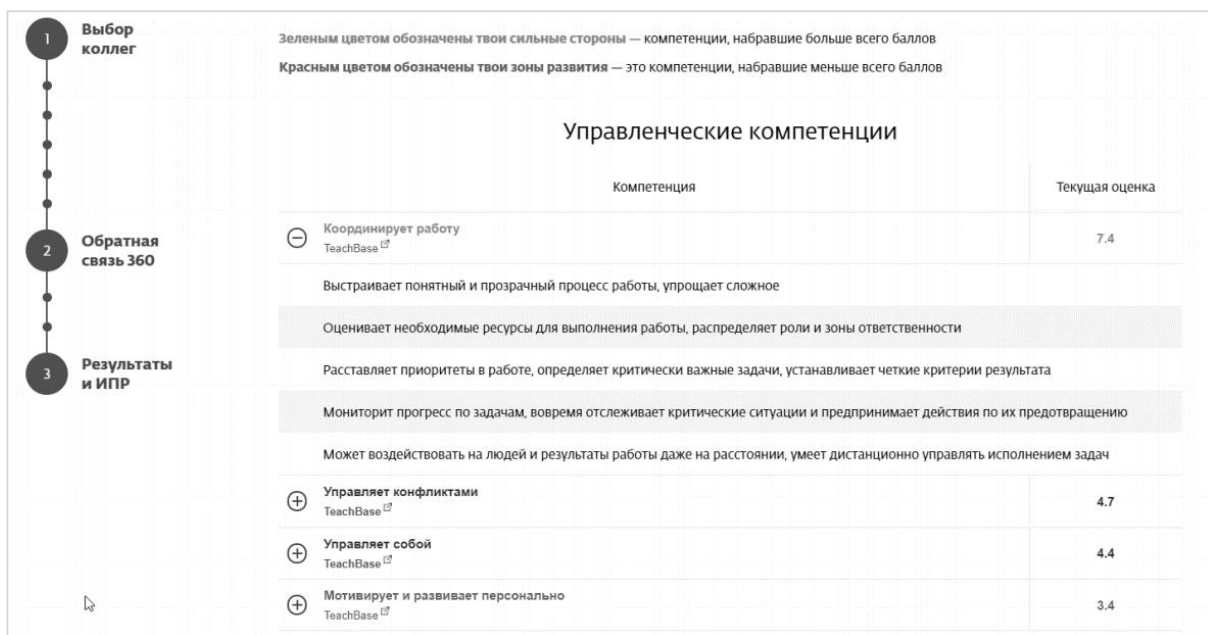


Рисунок 15 – Фрагмент экрана онлайн-инструмента по оценке «Результаты по управленческим компетенциям со средним баллом оценки»

Под таблицей со средним баллом по каждой из компетенций показана линейная диаграмма, в которой так же показаны все компетенции, но в этот раз они разбиты на три столбца: самооценка, оценка коллег, оценка руководителя. Благодаря этому сотрудник и руководитель сотрудника может сравнить свою оценку с оценкой своих коллег. Окно с этой диаграммой показан на рисунке 16.

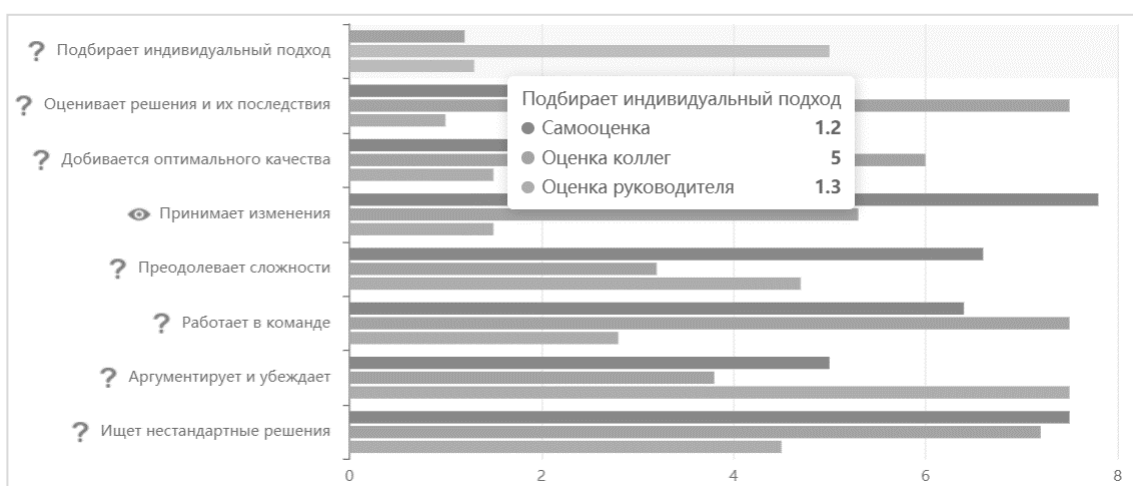


Рисунок 16 – Фрагмент экрана онлайн-инструмента по оценке «Получение результатов после обратной связи график»

На пятом шаге мы позволяем сотруднику зайти на платформу «TeachBase» и приступить к изучению тех компетенций, которые будут полезны ему в работе. Из рисунка 14 можно заметить, что к под каждой из компетенций привязана ссылка на переход в новую учебную платформу. Нажав на эту ссылку, идет переход на учебный портал, в котором сразу будут показаны только те курсы, вебинары и предстоящие семинары, которые отвечают за развитие выбранной компетенции. Благодаря этому мы решаем еще одну проблему, которая была обозначена в главе 2, в четвертом параграфе. Проблема заключалась в том, что сотрудник не мог понять, как ему развивать ту или иную компетенцию, которая была оценена низко или которую он хотел бы улучшить. На картинке 17 показано часть содержания курса по такой корпоративной компетенции как «Добиваемся оптимального качества».

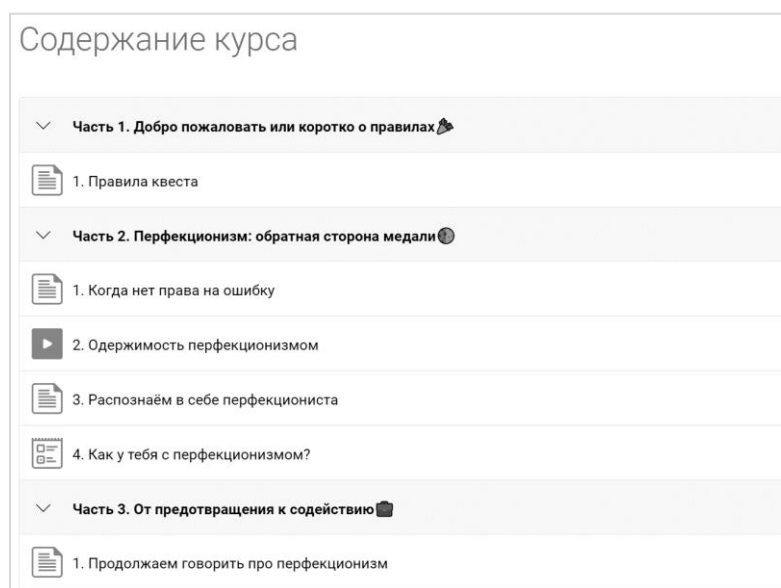


Рисунок 17 – Фрагмент экрана онлайн-инструмента по развитию «Часть содержания курса на учебной платформе по корпоративной компетенции «Добиваемся оптимального качества»

При желании сотрудник самостоятельно может зайти на учебный портал «TeachBase» и выбрать курс, вебинар или записаться на предстоящий семинар самостоятельно. На рисунке 18 показано общий вид учебной платформы, когда сотрудник переходит по основной ссылке.

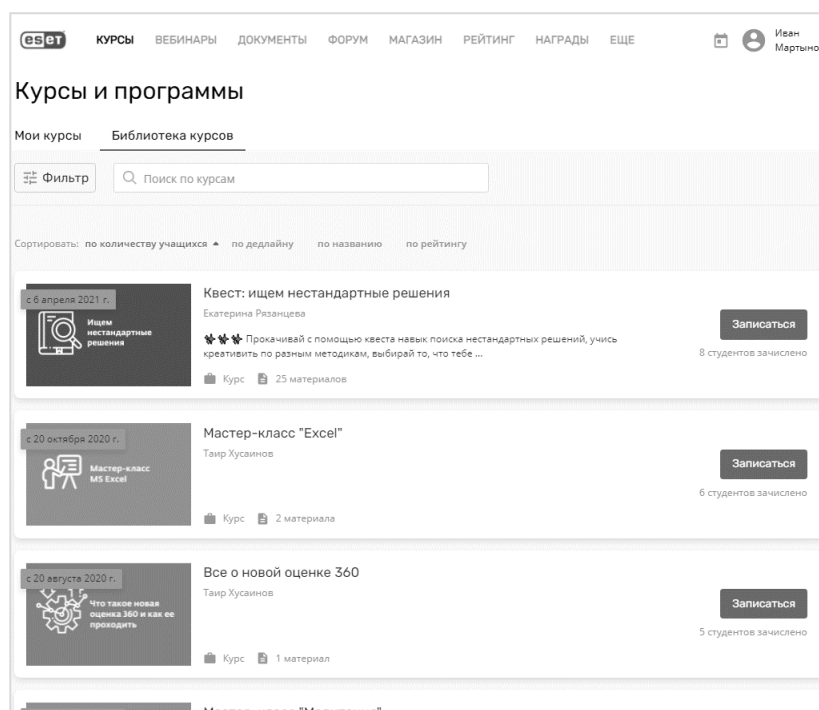


Рисунок 18 – Фрагмент экрана онлайн-инструмента по развитию Teachbase

Шестым финальным шагом идет встреча со своим непосредственным руководителем. На этом шаге ты обсуждаешь с руководителем те компетенции, которые важны для твоей работы и которые нужно развивать. Не обязательно сотрудник должен брать в развитие плохо оцененную компетенцию, главное, чтобы она была важна в твоей текущей работе. Количество компетенций для развития не ограничено, но минимум нужно выбрать одну. Вместе с руководителем ты формируешь в свободной форме ключевой ожидаемый результат и отвечаешь на три вопроса, которые будут являться твоими действиями для развития компетенции: что я начну делать, что я продолжу делать, что я перестану делать. На рисунке 19 показан план развития по корпоративной компетенции «Добиваемся оптимального качества».

Компетенции для развития

Компетенция
Добивается оптимального качества

Ключевой ожидаемый результат
Соблюдать баланс между временем работы и качеством.

Действия для развития компетенции

Что я начну делать ?	Что я продолжу делать ?	Что я перестану делать ?
Изучу подходы к организации работы.	Проявлять неравнодушие и продолжу искать пользу для компании.	Перестать запариваться.

Рисунок 19 – Фрагмент экрана онлайн-инструмента по оценке «План развития по корпоративной компетенции «Добиваемся оптимального качества»»

После того как оценки и план для развития компетенций был сформирован назначается промежуточная встреча для обновления данных результатов ранее выбранных компетенций. Рекомендуемая дата – через три месяца после даты встречи с выбором компетенций для развития. Цель этой промежуточной встречи понять руководителю и сотруднику правильный ли курс выбрал сотрудник для улучшения выбранной компетенции. На этом финальный шаг по работе инструмента «Обратная связь 360» закончен, следующая оценка у сотрудника будет через один год.

В следующем параграфе будет разобран финальный шестой этап по внедрению новой системы оценки и развития персонала.

3.2 Социологический опрос по новой системе оценки и развития персоналом в организации

После того, как инструмент по оценке «Обратная связь 360» был внедрен в организацию было проведено анкетирование, результаты которого автор работы предоставит в этом параграфе. На 3 июня 2021 года

в анкетировании участвовало 38 респондентов. Анкета с опросом находится в приложении Е.

Как можно увидеть на рисунке 20 на вопрос «Как тебе новый формат Обратной связи 360?» большинство респондентов положительно оценили изменения в оценке и развитию персонала благодаря инструменту «Обратная связь 360». Положительные оценки составляют 78% респондентов. Из них 76% отметили, что новый инструмент понравился, но требует доработок. Отрицательных оценок 13%. В поле свободного комментария «Другое» большинство людей написало, что вопросы не понятны и не понятно, как можно ставить ту или иную оценку человеку.



Рисунок 20 – Результаты ответа на вопрос «Как тебе новый формат Обратной связи 360?»

На вопрос «Насколько было удобно и понятно проходить Обратную связь 360?» респонденты должны были выбрать балл от единицы до семи. Средняя оценка ответов по этому вопросу — 5,29.

Следующий вопрос звучал как «Достаточно ли было шкалы "Реже всего-Обычно-Чаще всего", чтобы распределить утверждения?». Результаты оценки можно увидеть на рисунке 21. Большинство опрошиваемых хотели бы, чтобы добавили больше вариантов для ответа.



Рисунок 21 – Результаты ответа на вопрос «Достаточно ли было шкалы "Реже всего-Обычно-Чаще всего", чтобы распределить утверждения?»

Не все ситуации, которые были в новой оценке, понравились людям. Средняя оценка по вопросу «Насколько ситуации, по которым ты давал(а) обратную связь, соответствовали работе?» равна 4,13, где минимальный балл был равен единице, а максимальный равен семи.

Результаты ответа на вопрос «Достаточно ли было ситуаций, чтобы дать обратную связь коллегам?» показан на рисунке 22. Большинству сотрудников было мало ситуаций для дачи обратной связи коллегам. В поле Другое люди в основном писали, что ситуации для разбора гипотетические и к реальной работе имеют слабое отношение.

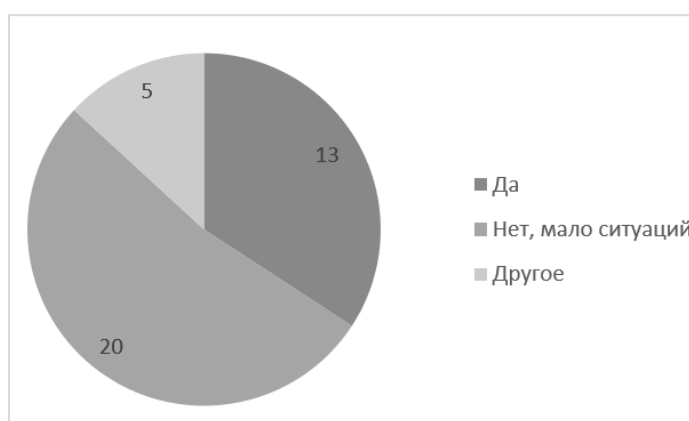


Рисунок 22 – Результаты ответа на вопрос «Достаточно ли было ситуаций, чтобы дать обратную связь коллегам?»

Большинству людей понравился инструмент с выбором оценщиков на вопрос, где минимальный был равен единице, а максимальный 7 средний

ответ на вопрос «Насколько удобным и понятным был этап выбора оценщиков?» равняется 5,45.

Результаты ответа на вопрос «Устроило ли то количество людей, которым нужно было дать обратную связь?» можно увидеть на рисунке 23. На этот вопрос подавляющая часть опрошенных сотрудников организации дали ответ «Да» он составляет 76% от числа опрошенных.

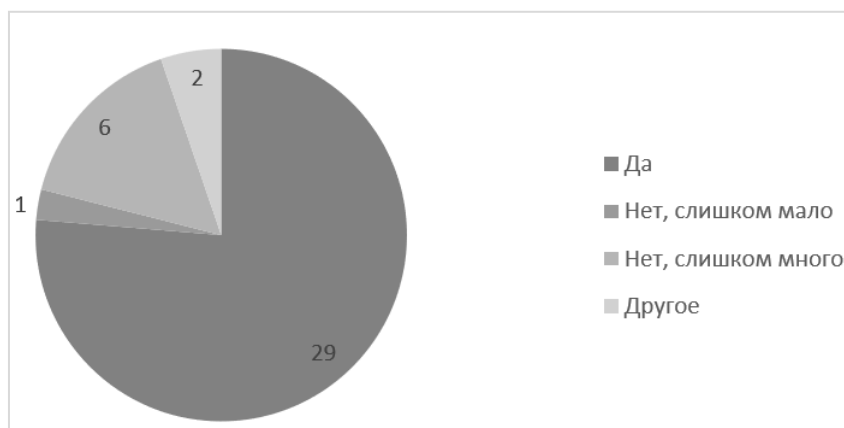


Рисунок 23 – Результаты ответа на вопрос «Устроило ли то количество людей, которым нужно было дать обратную связь?»

Теперь разберем ответ на вопрос «Хотелось бы видеть имена тех, кто давал тебе обратную связь?». Результаты ответа можно увидеть на рисунке 24. На этот вопрос мнения разделились. 48% хотела бы видеть какие коллеги им давали обратную связь, другая – не хотела бы видеть. Это вопрос для обсуждения в будущей итерации оценки. Автором работы был предложен вариант, что оцениваемый на шаге с выбором оцениваемых сам решает показывать свое имя тому сотруднику, которого он оценивает или не показывать.

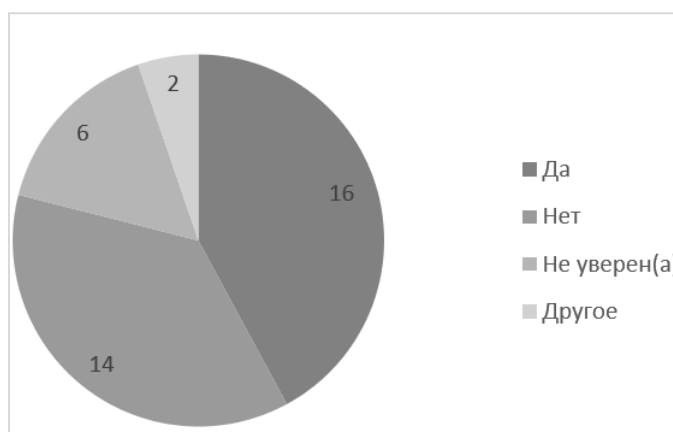


Рисунок 24 – Результаты ответа на вопрос «Хотелось бы видеть имена тех, кто давал тебе обратную связь?»

На вопрос «Насколько полученные результаты совпали с твоим представлением о себе?» средняя оценка вышла на 4,16 баллов, где 1 – минимальная оценка, 7 – максимальная.

На рисунке 25 показаны результаты ответа на вопрос «Помогают ли подсказки интерпретировать результаты Обратной связи 360?». Имеются в виду подсказки, которые появляются после получения своих результатов. Большинство опрошиваемых в размере 82% ответило да. Но большая часть из этих 82 указала, что эти подсказки не всегда очевидны.



Рисунок 25 – Результаты ответа на вопрос «Помогают ли подсказки интерпретировать результаты Обратной связи 360?»

И наконец разберем результаты ответов на последний обязательный ответ на вопрос «Хотелось бы видеть комментарии коллег, почему они дали именно такую обратную связь?» который показан на рисунке 26. 47% опрошенных сотрудников хотят видеть комментарии, а 21% не хотят. Здесь

решение ситуации похоже и на показывание имени оцениваемого. Можно сделать так, что оценщик сам выбирает хочет он показывать комментарии к выставленным показателям или нет.

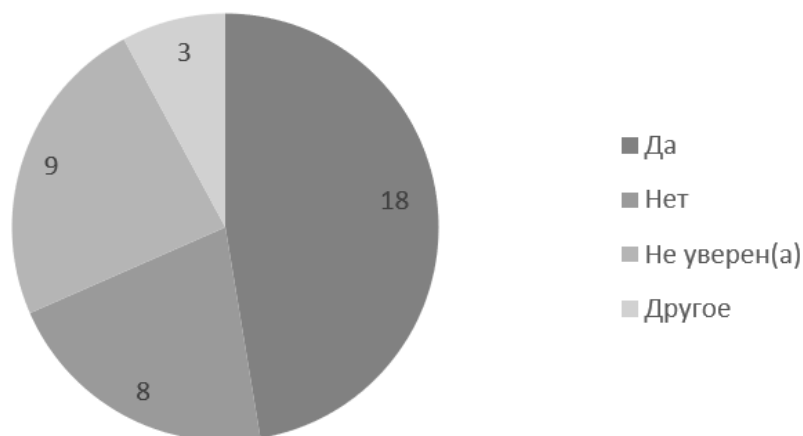


Рисунок 26 – Результаты ответа на вопрос «Помогают ли подсказки интерпретировать результаты Обратной связи 360?»

При устном опросе коллег автор работы с уверенностью может заявить, что новая система оценки и развития нравится сотрудникам организации больше предыдущей. Есть пара недостатков, которые стоит исправить, например возможность показывать имя и комментарии оценщика, разнообразить предоставленные ситуации и сделать их более ясными. Эти и другие недостатки будут исправлены уже в следующей итерации оценки «Обратная связь 360».

3.3 Оценка эффективности новой системы оценки и развития персонала организации

В этом параграфе будет дан расчет социально-экономического обоснование нового инструмента в системе оценки и развития персоналом в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа». Так как инструмент запустился в работу только в начале мая, а окончательный опрос для выявления оценки персонала прошел уже в конце то цифры далее будут спрогнозированными.

Социально-экономическое обоснование мероприятий по внедрению нового инструмента системы оценки и развития персоналом осуществляется в следующем порядке:

1. Производится выбор исходных данных об изменениях состояния в организационной среде, достигнутых результатах, экономические показатели организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» по базовому и внедряемому вариантам;
2. Определяются затраты на реализацию инструмента;
3. Рассчитывается социальная и социально-экономическая эффективность;
4. Рассчитывается экономические результаты при внедрении нового инструмента;
5. Рассчитываются показатели чистого экономического эффекта, общей и сравнительной эффективности.

Таблица 18 – Затраты на внедрение новых инструментов в системы оценки и развития организации

Мероприятие	Затраты	Стоимость внедрения мероприятия, (руб)
Внедрение нового метода оценки «Обратная связь 360» и интернет-портал по обучению «TeachBase»	Рабочее время методолога и менеджера отдела аналитики, потраченное на формирование общей логики нового инструмента	3 000,00
	Рабочее время менеджера отдела аналитики на написание технического задания	2 000,00
	Рабочее время сотрудников ИТ-департамента на разработку нового инструмента оценки	5 500,00
Всего		10 500,00

На основе выше предложенных мероприятий, приведенных в предыдущем параграфе, составим смету о примерной стоимости проекта, и на основе ее рассчитаем эффективность предложенного проекта.

Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли, поэтому рассматривать результаты внедрения предлагаемых мероприятий следует через конечный результат деятельности. В таблице 18 показаны затраты на внедрение нового инструмента.

Подразумевается, что новые инструменты в системе оценки и развития персонала в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» приведут к положительному финансовому результату. На 2021 год до внедрения инструмента уже был запланирован рост в размере 20%. По сравнению с 2020 годом. В таблице 19 показан запланированный финансовый результат на 2021 год.

Таблица 19 – Запланированная сумма на 2021 год при росте в 20%

Показатели	2019г (руб)	2020г (руб)	2021г (руб)	Темп Роста (%)
Выручка	950 637,00	1 099 286,00	1 319 143,00	20%
Себестоимость	501 904,00	530 243,00	636 292,00	20%
Затраты	402 584,00	443 854,00	532 625,00	20%
Прибыль от продаж	110 220,00	125 189,00	150 230,00	20%

На основе оценок, которые предоставил методолог организации с новым инструментом по системе оценки и развития персонала рост выручки планируется в среднем на 35–40%. Возьмем за начальное значение наименьшую роль этого показателя – 35% и обновим данные таблицы 19 и сформируем новую таблицу 20.

Таблица 20 – Обновленная оценка экономического эффекта от внедрения новых инструментов в системе оценки и развития персонала в организации

Показатели	2019г (руб)	2020г (руб)	2021г (руб)	Темп Роста (%)
Выручка	950 637,00	1 099 286,00	1 484 036,00	35%
Себестоимость	501 904,00	530 243,00	715 828,00	35%
Затраты	402 584,00	443 854,00	599 203,00	35%
Прибыль от продаж	110 220,00	125 189,00	169 005,00	35%

Как можно увидеть, то по сравнению с ранее запланированным результатом сумма прибыли от продаж увеличилась на 18 775,00 рублей. Зная, что сумма затрат на обновленную систему оценки и развития персоналом равняется 10 500 рублей, то можно сказать, что стоимость внедрения инструмента полностью окупится, при выполнении плана.

Качественные изменения сложно измерить снаружи, но зачастую они гораздо более значимые, чем внешние измеримые результаты.

Во третьей главе мы разработали и внедрили новую систему оценки и развития персонала в организацию, провели социологический опрос на тему удовлетворенности сотрудников новым инструментом и в заключении посчитали эффективность внедрения новых инструментов по оценке и развитию персонала в организацию ООО «ИСЕТ Софтвеа». Выводом третьей главы и работы в целом является то, что благодаря двум новым разработанным инструментам организация получит высоко квалифицированных сотрудников, которые помогут в развитии организации и принесения большей прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном обществе система оценки и развития персонала в организации является неотъемлемой частью. При грамотной оценке персонала можно выявить у сотрудника сильные и слабые стороны в его навыках и при хорошей системе развития эти навыки у сотрудника организация может улучшить. Сотрудники при этом становятся более конкурентоспособными на рынке труда, и получают больше возможностей для профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее границами.

Исходя из проведенного нами анализа результатов анкетирования и интервьюирования в ООО «ИСЕТ Софтвеа» по системе оценки и развития персонала были выявлены следующие слабые стороны: в системе оценки не нравится такой метод оценки как «360 градусов» по причине того, что нет обратной связи по слабо оцененным компетенциям, в системе оценки, в методе оценки «360 градусов» не нравилось, что результаты оценки могут повлиять на заработную плату, в системе оценки, в методе «360 градусов» сотрудникам не нравилось, что нет никаких предложений по развитию компетенций текущего персонала, в системе развития в таком виде как профессиональное развитие сотрудников не устраивало, что очные обучения и вебинары часто повторялись, по этой причине сотрудник мог несколько раз в году присутствовать на очень похожем обучении, в системе развития в таком виде как профессиональное развитие сотрудников не устраивало, что нет электронного ресурса с порталом по обучению, нет электронной библиотеки.

По остальным видам существующих в организации ООО «ИСЕТ Софтвеа» методам оценки и развития персоналом у сотрудников и у автора работы претензий нет.

Чтобы исправить все выявленные проблемы началось разработка и внедрение нового инструмента. В итоге получилось два инструмента,

которые очень плотно связаны друг с другом. В системе оценки персонала была внедрена новая методология «Обратная связь 360», касаясь развития и обучения был создан интернет-портал по обучению «TeachBase». Весной 2021 года эти инструменты были запущены и успешно используются до сих пор.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

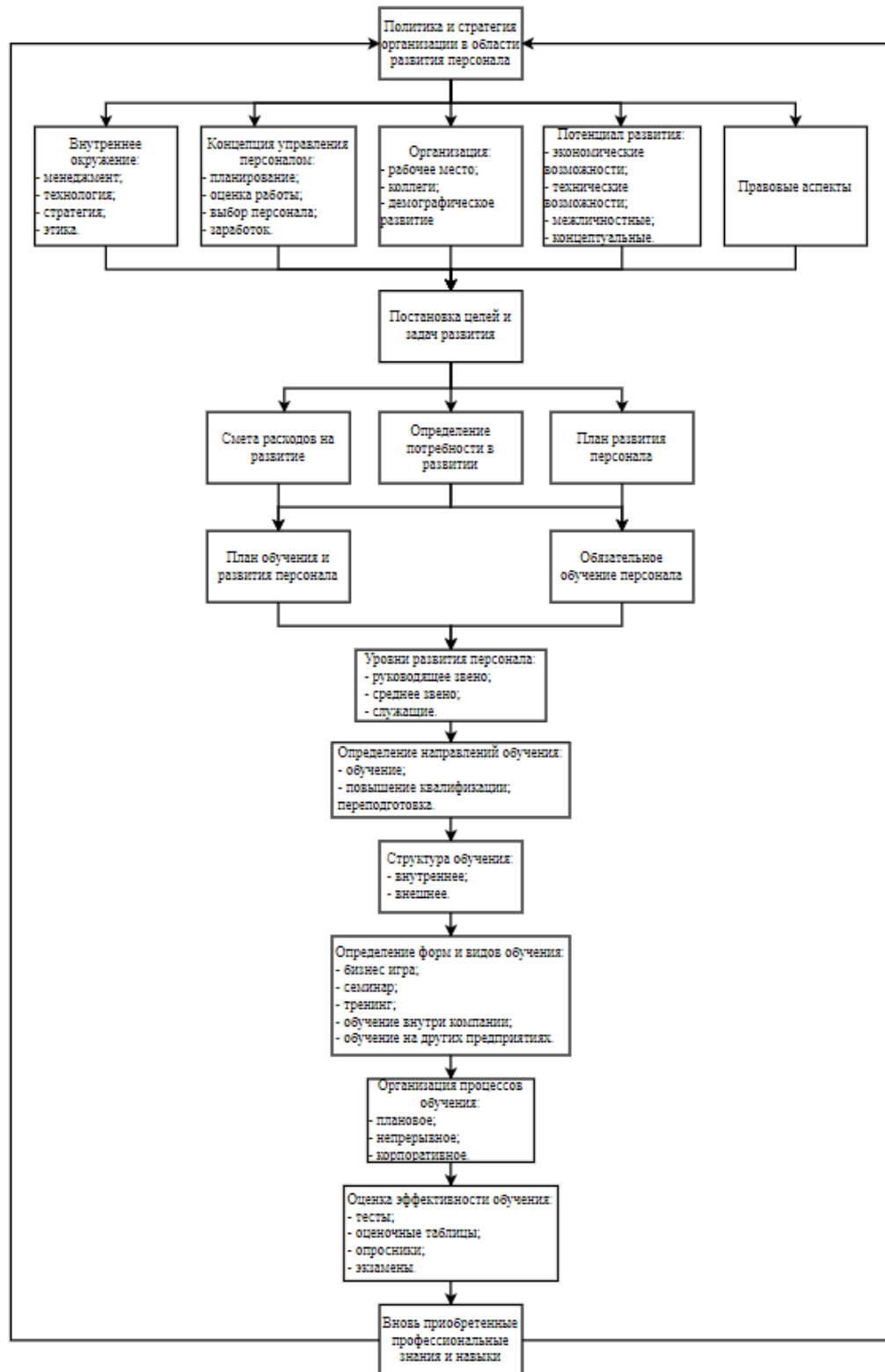
1. Адизес, И. Адизес для лидеров: Все идеи Ицхака Адизеса в диалогах с СЕО ведущих компаний / И. Адизес – М.: Эксмо, 2017
2. Аверин, А.Н. Управление персоналом: учеб. Пособие / А.Н. Аверин – М.: РАГС, 2017
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базов, Б.Л. Еремин – М.: Премиум, 2017
4. Барышникова, Е.А. Оценка персонала методом ассесмент-центра / Е.А. Барышникова – М.: Манн Иванов и Фербер, 2018
5. Бомотов, П.А. Как управлять персоналом?! Маленькие хитрости высокой эффективности / П.А. Богомолов – М.: SelfPub, 2020
6. Борисова, А.А. Организация деятельности служб управления персоналом (русская практика) / А.А. Борисова – М.: Изд-во НГТУ, 2012
7. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин – М.: Проспект, 2015
8. Джулиони, Дж. Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике. / Дж. Джулиони, Б. Кей – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
9. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
10. Иванова, С.И. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство / С.И. Иванова – М.: Альпина Диджитал, 2015
11. Иванова, С.И. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С.И. Иванова – М.: Альпина Диджитал, 2015
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2012
13. Киселева, М.Н. Оценка персонала / М.Н. Киселева. – М.: Издательство Питер, 2015

14. Леонсини, П. Почему не все любят ходить на работу. Правда о вовлеченности сотрудников / П. Леонсини – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
15. Лим, А.В. Хорошими сотрудниками не рождаются. Методика развития персонала / В.В. Лим – М.: Издательские решения, 2019
16. Макарова, И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учебник / И.К. Макарова. – М.: РАНХиГС, 2010
17. МакКеон Г. Эссенциализм. Путь к простоте / Г. МакКеон – М. Манн Иванов и Фербер, 2018
18. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Е.А. Митрофанова, Ивановская, Л.В. – Москва: Проспект, 2015
19. Мыльникова, Е.Н. Ассесмент-центр как основной инструмент оценки персонала в современной организации / Е. Мыльникова, Н. Нагибина, Е. Волк / Экономика и предпринимательство. - 2016.
20. Овсяк, Н. В. Мотивация персонала: сущность и современные проблемы / Н.В. Овсяк – М.: Бизнес Информ, 2014
21. Полевая, М.В Система оценки персонала в организации / М.В. Полевая. – М.: Издательство Прометей, 2018
22. Таран, О.В. Алгоритм успешного общения при подборе персонала. Лайфхаки для руководителей и HR / О.В. Таран – М.: Альпина Паблишер, 2016
23. Чистяков, М.В. Социально экономические основы управления персоналом: учебное пособие / М.В. Чистяков 2020
24. Устав ООО «ИСЕТ Софтвеа»;
25. Бухгалтерская отчетность ООО «ИСЕТ Софтвеа» за 2018г;
26. Бухгалтерская отчетность ООО «ИСЕТ Софтвеа» за 2019г;
27. Бухгалтерская отчетность ООО «ИСЕТ Софтвеа» за 2020г;

28. Должностная Инструкция Управляющего директора ООО «ИСЕТ Софтвеа»;
29. Должностная Инструкция Ведущего специалиста по кадровому администрированию ООО «ИСЕТ Софтвеа»;
30. Должностная Инструкция Руководителя директора департамента корпоративных продаж;
31. Должностная Инструкция Менеджера в отделе аналитики и автоматизации продаж;
32. Должностная Инструкция Менеджера по работе с партнёрами;
33. Должностная Инструкция Менеджера по работе с клиентами;
34. Справки и отчёты отдела кадров;
35. [Электронный ресурс]: Выбор методов развития персонала и в каком случае они эффективны [2017]. URL: <https://hr-elearning.ru/vybor-metodov-razvitiya-personala-i-effectivnost/>
36. [Электронный ресурс]: Деловая оценка персонала. Лаборатория гуманитарных технологий [2020]. URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/delovaya-otsenka-personala/>
37. [Электронный ресурс]: Коучинг как метод развития персонала организации [2017]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/04/14476>
38. [Электронный ресурс]: Обучение и развитие сотрудников [2019]. URL: <https://www.sbsc.ru/business/development.html>
39. [Электронный ресурс]: Сайт компании ООО «ИСЕТ Софтвеа»: URL: <https://www.esetnod32.ru/>
40. [Электронный ресурс]: Сайт корпоративного портала компании ООО «ИСЕТ Софтвеа»: URL: <https://team.esetnod32.ru/>

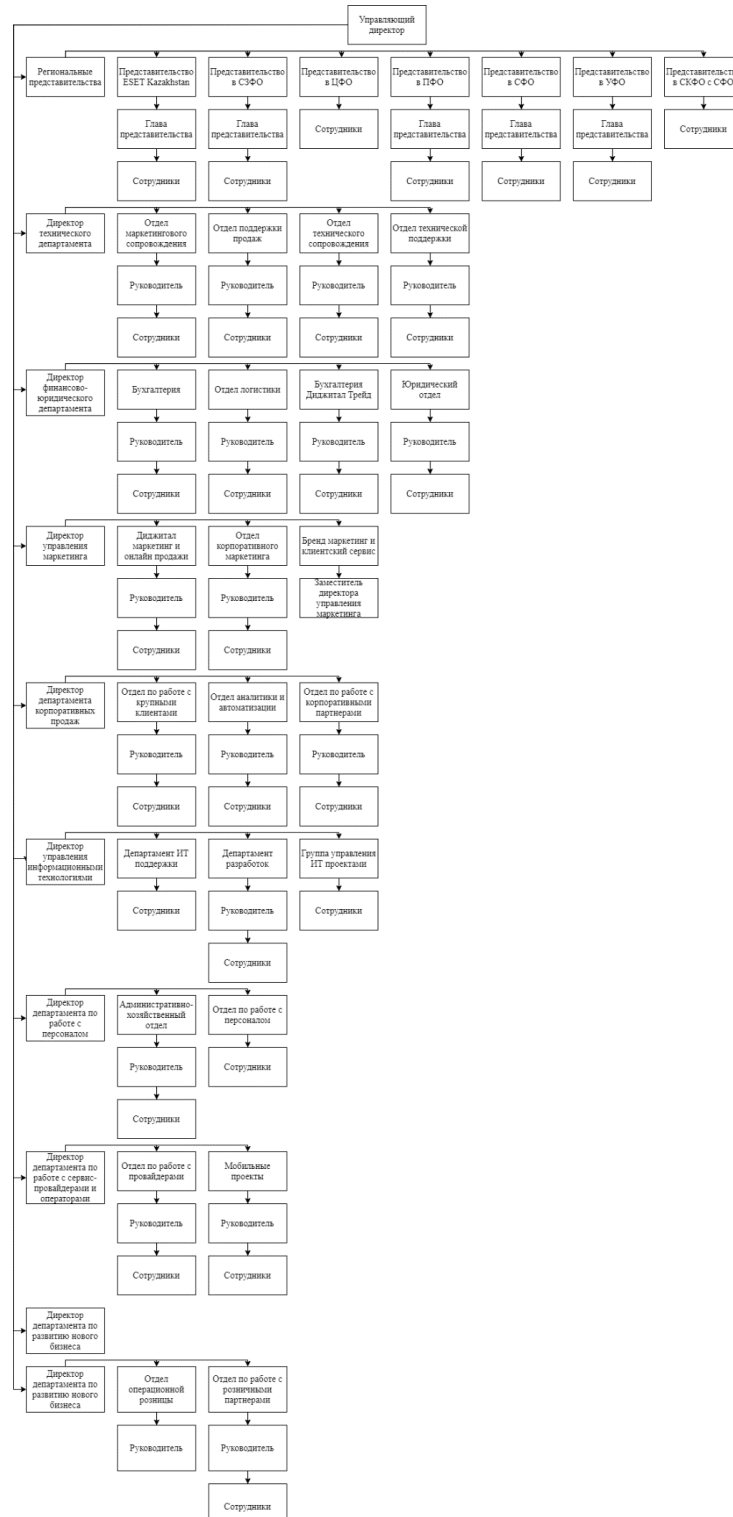
ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А Процесс развития персонала



Приложение Б

Организационная структура управления ООО «ИСЕТ Софтвеа»



Приложение В

Ситуационный тест при приеме на работу на управленческую должность

Ситуационный тест предназначен для руководителей или для тех, кто планирует занять руководящий пост.

Каждый вопрос ситуационного теста состоит из:

- Сценария: описания ситуации, связанной с рабочим процессом.
- Вопросы и пояснения о том, как необходимо выбирать ответ каждый вопрос. Тест включает в себя три различных формата вопросов:
 - Вопросы, где необходимо выбрать только один лучший (худший) ответ на заданную ситуацию.
 - Вопросы, где необходимо выбрать один лучший и один худший ответ.
 - Вопросы, где необходимо оценить эффективность предложенных ответов.
- Ответов: список возможных ответов на ситуацию, описанную в сценарии. Ответы представлены в виде списка или в виде таблицы.

Данный практический тест включает в себя сценарии, демонстрирующие ситуации, которые могут возникнуть в процессе работы на управленческой должности. Ситуации описываются в контексте: управления сотрудниками, поощрения их развития, уважения их потребностей, эффективной коммуникации, социального интеллекта, добросовестности, принятия решений и решения различных проблем, которые могут возникнуть на должности менеджера.

Время на выполнение: 7 минут

Количество вопросов: 5

Вопрос 1

Как бы вы поступили в данной ситуации?

Вы работаете в одной компании уже три года и смогли успешно подняться по карьерной лестнице. Однако в последнее время вы чувствуете, что достигли здесь пика своего потенциала, и решили поискать возможности для дальнейшего роста в других компаниях. В данный момент, вы ведете активные переговоры с новым работодателем. Слухи о том, что вы уходите, быстро распространились на вашем старом рабочем месте.

- Так как слухи в вашей организации ходят уже давно, вы подтвердите их и сообщите всем своим коллегам о том, что ведете переговоры с другим работодателем. Возможно, после этого ваше руководство предложит вам повышение;
- Поскольку слухи уже достаточно распространились, вы сообщите о своем решении уйти лишь вашему непосредственному руководителю. А так как вы до сих пор являетесь сотрудником компании, вы продолжите работать в обычном режиме;
- Слухи о вашем уходе уже достаточно распространились, поэтому вы будете уделять вашей основной работе меньше сил и внимания и сконцентрируетесь на вопросах, связанных с новой должностью;
- Это всего лишь слухи. Вы еще ничего не решили, и не будете сообщать о вашем выборе вплоть до написания заявления об увольнении.

Вопрос 2

Как бы вы поступили? Выберите лучший и худший вариант ответа в обозначенной ситуации:

Вас назначили менеджером отдела обслуживания в крупном банке. Руководство ввело вас в курс дела, и вы узнали, что последний менеджер этого отдела был уволен из-за сильного недовольства клиентов сервисом. Также снизилась дисциплина сотрудников в отделе. Тем не менее никто не знает, что вызвало проблему. Вы понимаете, что вас назначили для того, чтобы повлиять на ситуации.

	Лучший	Худший
Первым делом поговорите со своими сотрудниками и скажете им, что в отделе необходимы изменения. Затем изучите их подход к работе и проанализируйте проблемы в отделе, пока не установите причину проблем.		
Срочно внесете в работу отдела корректировки, которые, по вашему мнению, способны повысить удовлетворенность клиентов обслуживанием. Дадите подчиненным понять, что вы собираетесь взять ситуацию в свои руки. Вы оставляете за собой право проведение дополнительных мер, при необходимости.		
Соберете подчиненных и поставите перед ними цель: «отдел обслуживания должен стать лучшим через год». Поинтересуетесь, что могло стать причиной недовольства клиентов и снижения дисциплины в отделе. Скорректируете работу сотрудников, только когда почувствуете, что уже достаточно осведомлены о причинах проблем в отделе.		

В первую очередь вычислите, кто из сотрудников нарушает дисциплину, и уволите этих людей, решив, таким образом, сразу две проблемы.		
---	--	--

Вопрос 3

Что бы вы сделали в данной ситуации?

Вы руководитель небольшой компании. Во время обеденного перерыва вы случайно услышали разговор двух своих подчиненных. Они смеялись над заказчиком, который вчера пожаловался на одного из них.

- Ничего. Сотрудники, которые работают с людьми, могут уставать от общения с заказчиками. Им нужна возможность поделиться рабочими моментами с друзьями, в том числе в шуточной форме;
- Вы подойдете, сделаете им замечание и скажете, что нужно относиться к таким вещам серьезно и вы надеетесь, что подобного больше не повторится;
- На следующий день вы соберете своих подчиненных, обсудите лучшие реакции на жалобы заказчиков и найдете оптимальное решение;
- Вы направите этим сотрудникам письмо по электронной почте, где сообщите об услышанном и скажете, что ожидаете от них более профессионального подхода.

Вопрос 4.

Как бы вы поступили? Оцените уровень эффективности ответов в обозначенной ситуации. Каждую оценку можно использовать несколько раз:

Вы руководитель отдела в компании сотовой связи. Вашему отделу продаж были обещаны бонусы за перевыполнение плана в этом месяце. Недавно ваш начальник объявил, что у компании не хватает средств, и она не сможет выплатить обещанные бонусы. Ваши подчиненные испытали сильное разочарование, показатели продаж значительно снизились, а в

коллективе царит напряженная обстановка. Некоторые сотрудники даже обратились к вам лично, чтобы выразить недовольство действиями компании.

	Очень неэффективн о	Неэффективн о	Немного эффективн о	Эффективн о	Очень эффективн о
Вы встретитесь со своим начальником и выразите недовольство ситуацией					
Вы скажете работникам вашего отдела, что понимаете их. Однако им придется с ситуацией и вернуться к своим обязанностям.					
Вы организуете совещание с подчиненным и. Вы выразите благодарность за их работу и пообещаете, что, когда					

<p>финансовое состояние компании улучшиться, вы приложите все усилия для того, чтобы каждый получил заслуженную премию.</p>					
<p>Вы проведете совещание со своими подчиненным и. Вы выразите собственное несогласие с решением вашего начальства. Чрезвычайно важно, чтобы ваши подчиненные знали, что вы их поддерживаете.</p>					
<p>Вы считаете, что работники вашего отдела неблагодарны. Вы укажете</p>					

им на их ошибки.					
---------------------	--	--	--	--	--

Вопрос 5

Как лучше поступить в данной ситуации?

В должностные обязанности каждого члена вашей команды входит ежедневное составление отчетов о проделанной работе. Сотрудники считают эту задачу нудной и рутинной, но относятся к ее выполнению серьезно. После окончания рабочего дня они оставляют и составляют соответствующий отчет. Работник, который недавно присоединился к вашей команде, жалуется в процессе работы над отчетом вслух. Он неплохо справляется с поставленной задачей, но вас беспокоит то, что ругие сотрудники также начали проявлять недовольство.

- Объясните новому сотруднику, что его поведение влияет на мотивацию команды и попросите его войти в положение. Затем обсудите с ним шаги, которые могли бы облегчить его задачи;
- Отправьте всем своим сотрудникам уведомление по электронной почте, в которых напомните, что данное задание обязательно к выполнению. Заявите, что вы не потерпите жалоб;
- На следующем собрании открыто обсудите этот вопрос с подчиненными. Объясните важность отчетов и скажите, что вас беспокоит отсутствие мотивации в команде;
- Поговорите наедине с этим сотрудником и скажете ему, что такого рода поведение неприемлемо. Напомните ему, что вам придется прибегнуть к дисциплинарным мерам, если его поведение не изменится.

Приложение Г

Разъяснение к ситуационному тесту при приеме на работу на управленческую должность

Вопрос 1.

Лучший ответ – 2

Главное качество: добросовестность.

Дополнительные качества: построение и поддержание отношений; работа под руководством; организационное мышление.

Разъяснение

В идеале вы бы не стали сообщать о своем уходе до тех пор, пока не получили бы гарантий о приеме на новую работу. Однако обстоятельства сложились иначе, и слухи о вашем уходе уже распространились. Таким образом в этом сценарии оценивается ваше умение реагировать на слухи и поддерживать рабочие отношения, несмотря на потенциальную возможность конфликта.

Ответ 1. Этот вариант говорит о вашей неспособности работать под руководством, поскольку вы не информируете ваше начальство о возможном уходе. Вы показываете неспособность строить и поддерживать рабочие и межличностные отношения, и, таким образом, ставите под угрозу свои взаимоотношения с руководством.

Ответ 2. Вы проявляете организационное мышление, поскольку вы продолжаете работать в обычном режиме, показывая приверженность интересам компании. Вы демонстрируете свою способность работать под руководством, поскольку информируете начальство о своих планах уволиться заранее, позволяя найти вам замену. Такое отношение предпочтительно для сохранения хороших взаимоотношений с руководством.

Ответ 3. Данное решение отражает отсутствие у вас трудовой этики и говорит о вашей недобросовестности. Вы несправедливы по отношению к

работодателю, а ваши действия, вероятнее всего, испортят наработанную годами хорошую репутацию в компании.

Ответ 4. Вы занимаете пассивную позицию, игнорирую тот факт, что по офису ходят слухи о вашем увольнении. Такое решение не будет способствовать хорошим отношениям между вами и вашим начальством или коллегами. Этот ответ также говорит об отсутствии добросовестности, так как вы не берете на себя ответственности за свои действия. На этом этапе вы должны сообщить вышестоящему руководству о своих планах уйти, позволяя найти вам замену.

Вопрос 2.

Основное качество: поощрение инноваций и готовности к переменам

Дополнительные качества: поощрение развития сотрудников;
командообразование

Лучший ответ: 3

Худший ответ: 4

Разъяснение

Эта ситуация оценивает умение руководителя влиять на работу коллектива и решать задачи, стоящие перед ним. Для правильного решения этой проблемы, руководителю потребуются лидерские качества, в том числе, навыки поощрения сотрудников, формирования команды и внедрения нововведений.

Ответ А на первый взгляд кажется подходящим. Вы предпочитаете сначала разобраться в ситуации, прежде чем вносить какие-либо изменения, что говорит о вас как о расчетливом человеке. Преимущество этого подхода состоит в том, что вы, вероятно, проведете мудрые реформы. Однако это займет какое-то время, и, возможно, некоторые сотрудники сочтут вас пассивным руководителем, что подорвет ваш авторитет. Кроме того, этот ответ не решает проблемы неудовлетворенности клиентов и снижения дисциплины в отделе.

Ответ В – это поспешные решения, который показывает вашу целеустремленность, но в то же время и импульсивность. Несмотря на то, что вы и внесли изменения в работу отдела, нельзя точно сказать, что они были продуманы, а потому способны обернуться во вред компании или отделу. Внезапные реформы могут быть негативно восприняты вашими сотрудниками, чьих мнений вы не учли.

Ответ С представляет собой комбинацию двух предыдущих ответов. Хотя в данном случае, как и в первом ответе, вы предпочитаете анализировать, прежде чем действовать, вы к тому же выступаете с мотивационной речью, во время которой устанавливаете четкую цель – стать лучшей командой по обслуживанию клиентов за год. Вы решаете внести изменения после того, как установите причину, и это выставляет вас расчетливым руководителем, укрепляя тем самым ваш авторитет. Таким образом, этот ответ позволяет вам сделать взвешенный выбор, а также продемонстрировать свою решительность.

Ответ D – опрометчивый ответ. Вы демонстрируете уверенность в себе, но также проявляете импульсивность. Вы вносите необдуманные изменения, которые могут нанести ущерб работе отдела. Увольнение сотрудников – и вовсе радикальная мера, которая может отразиться на вашем авторитете. Вы, как и прежде, не пытаетесь выяснить причину низкой эффективности работы сотрудников, а это необходимо для успешного решения проблемы.

Два подходящих ответа – А и С, так как оба подразумевают взвешенный подход и включают в себя поиск и анализ проблемы перед тем, как начинать любые активные действия. Ответ С – лучший, так как помимо проведения анализа проблемы, вы, прежде чем вносить какие-либо изменения, произносите мотивационную речь, призывающую к действиям и непосредственно влияющую на работу отдела.

Ответы В и D худшие, поскольку оба демонстрируют поспешность действий, которые впоследствии имеют шанс оказаться ошибочными, что

негативно отразится на работе всего отдела. В ответе В вы корректируете работу отдела, не разобравшись в ситуации, и пытаетесь моментально повысить удовлетворенность клиентов. Но при отсутствии эффекта, у вас будет возможность привнести дополнительные изменения позже. В противоположность этому, в ответе D не устраняется корень проблемы, а, скорее, вы рассчитываете на удачу, думая, что увольнение сотрудников сможет помочь. Ответ D опрометчивый и жесткий, а ответ В вовсе не будет мотивировать команду, на ее пути к успеху. При этом ответ D – хуже ответа В.

Вопрос 3.

Лучший ответ: С

Основное качество: Умение мотивировать работников

Дополнительные качества: Эффективная коммуникация, Стремление к достижению целей

Разъяснение

Этот сценарий касается сферы клиентского сервиса, а именно заказчиков и их жалоб. Вы хотите добиться эффективной работы. В этом вопросе вам предлагается выбрать лучшую стратегию. Ситуация довольно деликатная, ведь вы подслушали личный разговор.

Ответ А. Несмотря на то, что вашим подчинённым действительно иногда нужно высказаться, вы не знаете, является ли этот случай единичным или подобное отношение свидетельствует о более серьезной проблеме. Если вы ничего не будете делать, вы не сможете определить наличие проблемы и улучшить качество обслуживания.

Ответ В. Подойти и сделать выговор – другая крайность. Как упоминалось в ответе А, работникам иногда нужно поговорить. В этом случае вы не даёте им возможности объяснить свой поступок (вспомните о презумпции невиновности). Вы агрессивно вторглись в личную беседу, не проявив должного уважения к личному пространству.

Ответ С говорит об эффективной коммуникации, поскольку вы обсуждаете проблему с подчинёнными. Вы делаете выговор, но при этом не вторгаетесь в личную беседу, как в ответе В. Здесь вы придерживаетесь эффективной стратегии, способствующей конструктивному взаимодействию. Это позволит повысить мотивацию сотрудников, поскольку они будут знать, как реагировать на возражения в дальнейшем. Также это повышает качество обслуживания и показывает желание и готовность к постоянному совершенствованию. Мы считаем этот ответ лучшим, поскольку в нем все приведенные аспекты сбалансированы. Однако самым оптимальным вариантом было бы непосредственное обсуждение произошедшего с этими подчинёнными. В некоторых вопросах теста нет идеальных ответов. Вам придётся выбирать лучший из предложенных вариантов.

Ответ D. Отправка письма может оказаться более открытым действием, ведь вы напрямую обращаетесь к работникам, чей разговор вы подслушали. Но этот ответ говорит об отсутствии навыков общения, так как вы используете не прямые средства коммуникации, которые, вероятнее всего, не помогут достичь поставленных целей. Электронная почта не даёт вашим сотрудникам шанса оправдаться или объяснить свои действия перед тем, как вы сделаете им выговор.

Вопрос 4.

Основные качества: организационное мышление; ответственность за подчиненных

Дополнительные качества: социальный интеллект; стратегические навыки

Разъяснение

Эта ситуация оценивает вашу способность думать об интересах компании, а также брать на себя ответственность за своих сотрудников и серьезно относиться к их проблемам. Дилемма, с которой вы сталкиваетесь,

заключается в том, как сбалансировать потребности компании и потребности ваших подчиненных. Ваша работа как руководителя заключается в том, чтобы выполнять функции посредника между вашими сотрудниками и высшим начальством. С одной стороны, вам нужно быть осведомленным о ситуации в компании и уважать решение начальства. С другой - от ваших сотрудников ожидается, что они будут заинтересованы в работе и будут проявлять усердие в решении задач. Ваша цель – продемонстрировать организационное мышление и серьезно отнестись к переживаниям своих сотрудников. Вы должны быть внимательны к обеим сторонам конфликта и держать баланс между мнением сотрудников и уважением к решениям начальства. Нужно быть дипломатичным и, не преследуя собственных целей, сохранить хорошие отношения между подчиненными и высшим руководством.

Вариант А не решает проблему, а лишь демонстрирует ваше собственное разочарование ситуацией. Вы пришли к своему начальнику, чтобы выпустить пар. Это нежелательный вариант развития событий, так как он не решит проблему сотрудников и уж тем более проблему компании. Вариант А - очень неэффективный.

Вариант В говорит о развитом организационном мышлении, ведь вы осведомлены о ситуации в компании. Вы рассказываете коллективу о сложившейся ситуации, решая проблему и предавая ожидания сотрудников. Хотя этот вариант говорит о вашей способности сохранять авторитет, вы проявляете очень мало сочувствия к сотрудникам и не предлагаете фактического решения их проблемы. Кроме того, как руководитель, вы несете ответственность за взаимодействие между своим отделом и высшим начальством. Ваши сотрудники могут обижаться на вас за то, что вы не обратились с жалобами к вашему руководству. Вариант В - немного неэффективный

Вариант С решает проблему ваших сотрудников и демонстрирует навык организационного мышления. В этом варианте вы показываете

осведомленность в сложившейся ситуации, сочувствуя своим сотрудникам. Проявление снисходительности к потребностям ваших подчиненных, понимание их положения и в то же время защита интересов компании указывают на отличные дипломатические навыки, поскольку вы обдумываете ситуацию целиком и предлагаете комплексное решение. Этот вариант также демонстрирует отличное организационное мышление и лидерские качества, в частности вашу способность нести ответственность за своих сотрудников. Вариант С – лучший для решения проблемы.

Вариант D не решает проблему, но говорит о солидарности к проблемам ваших сотрудников. Такое решение говорит о плохом организационном мышлении, ведь вы выражаете свое неодобрение распоряжением начальства и выступаете против интересов компании. Кроме того, вы не предлагаете реального решения проблемы. Вы просто озвучиваете свое неодобрение, что может еще сильнее снизить мотивацию и уровень продаж. Этот вариант также говорит о вашей нелояльности по отношению к начальству, ведь вы выступаете против руководства, принимая сторону своих сотрудников. Это крайне неэффективный способ решения проблемы, поскольку он никому не приносит пользы, а лишь представляет вас в негативном свете. Вариант D - очень неэффективный

Вариант E Данный вариант демонстрирует ваши полномочия лидера и ваши ожидания от сотрудников. Однако вам не хватает понимания ситуации и чувства ответственности перед вашими работниками. Вам сказали, что вашим сотрудникам была обещана премия за перевыполнение плана продаж. Глупо полагать, что их возмущение безосновательно, и вряд ли они захотят возвращаться к работе, если вы не выразите им благодарность (хотя бы словами) за их труд. E – неэффективный.

Вопрос 5.

Лучший ответ: А

Основное качество: Сохранение авторитета, Тимбилдинг

Дополнительные качества: Коммуникационные навыки, навыки убеждения, мотивации и ведения переговоров

Объяснение: В описанной ситуации вы беспокоитесь из-за снижения мотивации в команде. Поведение вашего нового работника служит причиной потери энтузиазма у других сотрудников. Как у руководителя, у вас есть две главные цели: поддержать мотивацию команды (тимбилдинг) и решить проблему с подчинённым (сохранение авторитета).

Разговор с подчинённым (ответ А) наедине говорит о наличии развитых коммуникативных навыков. Вы обратили внимание на саму суть проблемы, разъяснили ситуацию и высказали просьбу войти в положение. Такой уважительный подход, вероятно, воодушевит его изменить своё поведение. Вы демонстрируете свой дар убеждения и навыки мотивирования подчинённых. Обсуждение способов, которые могли бы облегчить работнику выполнение задачи, показывает, что вам не безразличны его чувства. Такой подход демонстрирует проявление уважения к подчинённому, сохраняя авторитет руководителя и привлекая самого сотрудника к решению этой проблемы.

Ответ В Способность выбирать подходящие средства коммуникации – важный навык для руководителя. В этом ответе вы избрали не прямые средства общения, которые вряд ли помогут достигнуть желаемой цели. Такая реакция указывает на отсутствие эффективных навыков коммуникации. Более того, строгий тон сообщения не поможет повысить мотивацию работников.

Идея рассмотреть этот вопрос на собрании (ответ С) также не подходит из-за того, что таким образом отсутствует прямое обращение к конкретному подчинённому. Цель этого ответа – повысить мотивацию команды и объяснить важность задачи. Заявление о том, что вас что-то обижает или расстраивает, звучит крайне непрофессионально и не способно повысить мотивацию в команде.

Разговор с подчинённым с глазу на глаз (ответ D) говорит о развитых коммуникационных навыках, а также демонстрирует уважение к сотруднику и показывает готовность решить проблему. Однако угрозы дисциплинарных воздействий, вероятнее всего, понизят мотивацию работника и не помогут решить проблему в долгосрочной перспективе.

Приложение Д

Список оценки «360 градусов»

1. Способен в случае необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения.
2. В случаях возникновения проблем с клиентами всегда все решает сам, стремится как можно быстрее решить конкретную проблему.
3. Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя и в случае сбоя стремится тут же исправить ситуацию и предотвратить ее в будущем.
4. При обосновании инициативы рассматривает как плюсы, так и минусы решения, правильно рассчитывает ресурсы для улучшения ситуации.
5. Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает или руководство, или отдел развития персонала.
6. При расстановке приоритетов понимает, что важным является то, что принципиально для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому стремится это сделать сам, а остальное делегирует подчиненным.
7. При возникновении проблем стремится их решить самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них.
8. В случаях длительного стресса умеет находить разрядку и поддерживать хорошую форму.
9. Если возникает проблема, то в первую очередь подробно анализирует причину ее возникновения и выявляет ответственных за ее возникновение.
10. Коллеги и подчиненные часто обращаются к нему за советом и помощью, при общении с ним чувствуют себя психологически комфортно.
11. В случаях проблем с клиентами, которые возникли по вине других людей или подразделений, сразу переадресует клиента к виновнику проблемы.
12. В сложных коммуникативных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении.

13. Стремится к получению максимально полной информации о рынке, смежных сферах и эффективно использует эту информацию.
14. Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности.
15. Не допускает ошибок даже в мелких деталях.
16. Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми.
17. Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них.
18. Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций.
19. Старается найти общие интересы и общий язык с коллегами в случае решения совместных задач.
20. Признает свою ответственность за результат.
21. Проявляет клиентоориентированность, стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях.
22. Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании.
23. Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения.
24. Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих.
25. В стрессе не теряется, ищет и находит решения.
26. Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить, как избежать такой ситуации в будущем.
27. Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменяющиеся стратегии компании.
28. Видит взаимосвязь и взаимозависимость различных подразделений и функций в организации, понимает интересы организации в целом.
29. Умеет анализировать возможности, угрозы, а также рассчитывать и планировать ресурсы.
30. Никогда не стремится в конфликте отстаивать только свои интересы.
31. Мотивирует людей, основываясь на их результатах.

32. Считает, что сотрудники должны быть готовыми профессионалами и четко действовать в рамках должностных обязанностей, в остальных случаях с людьми надо расставаться.
33. Никогда не бывает пристрастным к людям, умеет избегать личных симпатий и антипатий.
34. Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненных при взаимодействии и мотивации.
35. Системен, видит интересы организации в целом, умеет видеть интересы разных функций и подразделений.
36. Использует преимущественно функции контроля, считает, что контроль, порицание и наказание являются наиболее эффективными методами работы с людьми.
37. Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать своих людей.
38. Подчиненные этого человека заметно прогрессируют с момента прихода в компанию.
39. Правильно и заранее формирует штат, определяет потребность в наборе персонала.
40. Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания.
41. Умеет управлять конфликтом интересов с позиции «сотрудничество», чтобы все стороны получали максимальный выигрыш.
42. Организует обучение и осуществляет коучинг по отношению к своим сотрудникам, развивает людей.
43. Умеет хорошо концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам.
44. Знает внешнюю среду организации, конкурентов.
45. Настаивает на своей позиции, если мнение собеседника изначально показалось неправильным, то старается сократить беседу.
46. Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения.

47. В поведении и принятии решений следует ценностям компании и ее интересам.
48. Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения.
49. Учитывает интересы исключительно своего подразделения, конкурирует за ресурсы.
50. Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда делает это самостоятельно, в случае необходимости привлекает экспертов.

Приложение Е

Опрос по итогам оценка 360

Твоё мнение про Обратную связь 360

Привет!

Мы закончили основную часть процедуры Обратной связи 360, впереди остались встречи с руководителем/подчинёнными. Давай вспомним, как это было. Поделись своим мнением, ждём честных и развернутых ответов. Опрос займёт 10-15 минут.

P.S. Вся полученная информация будет использована только для улучшения Обратной связи 360)))

1. Как тебе новый формат Обратной связи 360?

- Отличный, можно оставить такой формат и на следующий год;
- Понравился больше, чем предыдущий, но требует доработки;
- Понравился меньше, чем предыдущий;
- Совсем не понравился;
- Другое.

2. Насколько было удобно и понятно проходить Обратную связь 360?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

3. Достаточно ли было шкалы "Реже всего-Обычно-Чаще всего", чтобы распределить утверждения?

- Да;

- Нет, хотелось бы больше вариантов (например, всегда, скорее всего да и т.д.);
 - Другое.
4. Насколько ситуации, по которым ты давал(а) обратную связь, соответствовали работе?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - 7
5. Достаточно ли было ситуаций, чтобы дать обратную связь коллегам?
- Да;
 - Нет, мало ситуаций;
 - Другое.
6. Насколько удобным и понятным был этап выбора оценщиков?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - 7
7. Устроило ли то количество людей, которым нужно было дать обратную связь?
- Да;
 - Нет, слишком много;
 - Нет, слишком мало;

- Другое.
8. Хотелось бы видеть имена тех, кто давал тебе обратную связь?
- Да;
 - Нет;
 - Не уверен (а);
 - Другое.
9. Насколько полученные результаты совпали с твоим представлением о себе?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - 7
10. Помогают ли подсказки интерпретировать результаты Обратной связи 360?
- Да;
 - Да, но сами подсказки не всегда очевидны;
 - Нет, только мешают;
 - Другое.
11. Хотелось бы видеть комментарии коллег, почему они дали именно такую обратную связь?
- Да;
 - Нет;
 - Не уверен(а);
 - Другое.
12. Что понравилось в новом формате Обратной связи 360?
13. Что хотелось бы поменять в новом формате Обратной связи 360?

14. А здесь ты можешь оставить любые другие комментарии про Обратную связь 360