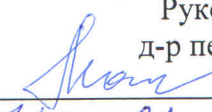


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Факультет психологии
Кафедра организационной психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

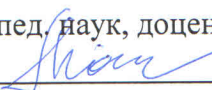
Руководитель ООП
д-р пед. наук, доцент
 И.Ю. Малкова
« 11 » 01 2021 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

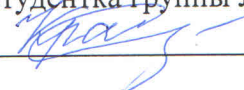
ОРГАНИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ДИСТАНЦИОННЫМИ МЕТОДАМИ
НА МАТЕРИАЛЕ ОНЛАЙН-ШКОЛЫ ООО «СКАЕНГ»

по основной образовательной программе подготовки бакалавров
направление подготовки 38.03.03 - Управление персоналом

Кращенко Маргарита Олеговна

Руководитель ООП
д-р пед. наук, доцент
 И.Ю. Малкова
подпись
« 11 » 01 2021 год

Консультант ВКР
 М.В. Баланева
подпись

Автор работы
Студентка группы №20670
 М.О. Кращенко

Томск - 2021

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы эффективности оценки персонала в организации.....	6
1.1 Понятие, цели и методы оценки персонала.....	6
1.2 Дистанционные технологии оценки персонала.....	12
Глава 2. Проблематика оценки менеджеров по продажам в онлайн-школе «Скаенг».....	28
2.1 Общая характеристика онлайн-школы «Скаенг», количественная и качественная оценка персонала.....	28
2.2 Проблематика дистанционной оценки персонала в онлайн-школы «Скаенг».....	44
2.3 Содержание, условия и эффективность дистанционной оценки персонала.....	51
Заключение.....	54
Список использованных источников.....	56
Приложения.....	61

Введение

Цифровизация процессов и удаленный тип работы для Российского рынка не является новым. В 2020 году коронавирусная инфекция изменила рынок труда по всему миру и многие организации вынуждены были перейти на удаленную работу. Этот способ работы открыл для компаний и сотрудников новые возможности, и в то же время заставил столкнуться с рядом сложностей. Под воздействием пандемии большинство компаний стали переходить в удаленный формат работы и быстро перестраиваться под меняющийся мир. Таким образом режим работы в офисе поменялся на работу онлайн из дома.

По данным Международной организации труда, 80% работающего населения по всему миру работали дистанционно во время самоизоляции. А это значит, что часть из них, оценив преимущества удаленного типа работы, вряд ли захочет вернуться в строгие офисные стандарты работы.

Многие эксперты прогнозируют, что тенденция на удаленные команды и автоматизацию ряда процессов сохранится и после окончания пандемии. Цифровизация процессов, новые ИТ-решения и эксперименты с полной или частичной удаленной работой станут основой развития бизнеса. Хотя и вынужденно, но руководители бизнеса стали переосмысливать формат работы. В первую очередь была отмечена экономия средств при переводе сотрудников на удаленную работу. Отсутствие трат на аренду офиса и другие операционные издержки стали для многих явным преимуществом. Еще один плюс — доступ к новым талантам, которые раньше были недоступны из-за локальной привязки, так как появилась возможность нанимать сотрудников из разных регионов.

Несмотря на ряд преимуществ, многие компании оказались не готовы развивать бизнес удаленно и главными проблемами стали :

- Слабое управление
- Неумение четко ставить задачи и управлять временем сотрудников
- Плохая обратная связь
- Отсутствие контроля и регламентов
- Непрозрачные процессы

Таким образом, все вышеизложенное послужило основанием для выбранной темы исследования, где главным вопросом стал - возможно ли эффективно выстроить процесс оценки сотрудников дистанционно.

Цель обосновать содержание, условия и эффективность дистанционной оценки персонала

Для достижения поставленной цели предусматривается решение следующих задач:

1. Раскрыть сущность основных понятий: оценка персонала, эффективность
2. Изучить кейсы организаций, использующие дистанционную оценку персонала
3. Ознакомиться с дистанционными методами оценки персонала в онлайн школе «Скаенг»
4. Диагностика дистанционной оценки менеджеров по продажам в онлайн-школе «Скаенг»

Методы исследования:

- Понятийный анализ
- Теоретический анализ литературы по теме исследования
- Анализ документов организации
- Метод наблюдения
- Анкетирование
- Метод интервьюирования

Объект - оценка персонала

Предмет - оценка персонала дистанционными методами менеджеров по продажам онлайн школе «Скаенг»

Для написания работы были использованы монографии и научные публикации. Основой исследования являются концептуальные теоретические положения, представленные в классических и современных работах отечественных и зарубежных авторов, которые являются представителями экономического, психологического и социологического сообщества.

Понятие оценки персонала и понятие эффективности в своих работах освещают такие авторы как: Базаров Т.Ю., Бычков В.П., Веселков А.Ф., Гуреева Е.А., Кибанов А.Я., Когдин А.А., Конюкова Н.И., Макашева Н.П., Одегов, Ю.Г. и другие. Основываясь на их трудах, была составлена большая часть теоретического материала выпускной квалификационной работы.

Использованы статьи журналов: «Кадровик», Справочник по управлению персоналом, также были изучены внутренние документы стандарта оценки персонала в онлайн-школе «Скаенг».

Работа имеет стандартную структуру и состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений. В работе описаны методы дистанционной оценки персонала на примере онлайн-школы «Скаенг». Представлена обоснованность в эффективности данного типа оценки.

Глава 1. Теоретические основы анализа эффективности оценки персонала в организации

1.1 Понятие, цели и методы оценки персоналом

Процесс оценки персонала является важным элементом кадровой работы, обеспечивающим предпосылки к формированию эффективной деятельности организации. Оценка персонала, обусловленная целями организации, позволяет не только оценить достигнутые результаты сотрудников, но и выявить причины, которые могли вызвать возможные отклонения от ожидаемых результатов.

Оценка персонала представляет собой процесс установления соответствия качественных характеристик между человеком и требованиями должности или рабочего места. В целом это система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессионализма сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании; это процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей; это система, которая включает в себя определённый свод правил, благодаря которым можно с высокой эффективностью управлять сотрудниками и повысить качество их работы на любом предприятии вне зависимости от формы собственности.

А. А. Вучкович-Стадник определяет процедуру оценки персонала как процесс сбора, анализа и оценки информации о выполнении работниками поручаемой им работы. Однако подобный подход ограничивается проведением оценки и не раскрывает необходимость и сущность проведения мероприятий по результатам оценочных процедур.

Т. Ю. Базаров говорит о системе оценки кадров, как о комплексе мероприятий, цель проведения которых – установление соответствия количества и качества труда заданным требованиям технологии производства. Таким образом, автор определяет оценку как самоцель, в то время как оценочные мероприятия должны выступать как инструмент совершенствования системы управления персоналом на предприятии.

Аналогичным представляется подход еще одного автора – К. Б. Фокина: оценка труда персонала в его работах находит выражение в соотношении количественных характеристик профессиональной деятельности, установление степени соответствия требованиям должности.

В своих трудах Р. Т. Ниязмамедов исходит из идеи оценки профессиональной деятельности как инструмента достижения целей организации. В понимании автора оценка персонала представляет собой степень эффективности выполнения работниками компании своих должностных инструкций и реализации организационных целей.

В представлении И. И. Нечаевой оценка персонала предстает как процесс и результат измерения, сравнения познаваемого объекта (персонала) с тем, что служит эталоном. Таким образом, можно говорить о том, что изучаемое понятие представляется автором в двух качествах: как получаемый показатель, то есть конечный результат процесса, а также как сам процесс определения оценки.

Ю. А. Цыпкин оценку персонала понимает как формальный процесс, с его помощью соотносится сложность выполняемых видов работ с целью расчета уровня оплаты.

Оценка персонала связана со следующими направлениями:

- Подбор кандидатов на вакантные должности
- Обучение сотрудников и адаптация
- Планирование деловой карьеры и развитие кадров
- Мотивация и стимулирование труда работников
- Формирование резерва кадров

Прием сотрудника- первое направление, включающее в себя оценочные процедуры. Некоторые компании применяют многоступенчатую систему подбора, когда соискатель проходит несколько этапов собеседования, связующим звеном между которыми являются результаты промежуточной оценки. На этапе подбора оценка призвана отсеять несоответствующих кандидатов при переходе на следующий этап, в том числе финальный – трудоустройство нового сотрудника. Эффективная система оценки формирует желаемые критерии оценки и предъявляемые требования, позволяет отобрать наиболее подходящих соискателей на имеющуюся должность. Кроме всего оценка кандидатов способствует непрерывному совершенствованию критериев и методов отбора, позволяя вывести человеческий капитал организации на принципиально новый уровень.

Следующим логическим направлением выступает оценка нового сотрудника по истечении периода адаптации. Важно помнить, что процесс адаптации неизбежен, ему подвергаются все сотрудники как рабочих специальностей, так и топ-персонал организации, вне зависимости от

специфики ее деятельности. Адаптация сотрудника связана с рядом сложностей: введение в должность, знакомство с коллективом, руководством, понимание специфики организации. Стремясь к увеличению производительности труда, многие компании уделяют повышенное внимание адаптации новичков. Именно поэтому оценка человека по истечении адаптационного периода играет важную роль. Она носит функцию обратной связи, позволяя выявить слабые места и ввести требуемые коррективы в данный процесс. В определенной степени оценка периода адаптации позволяет оценить других сотрудников, вовлеченных в данный процесс в той или иной степени (например, наставника и руководителя новичка, его коллег и так далее).

Еще одним направлением, где используются результаты оценки, является развитие работников. Здесь оценка играет ключевую роль, поскольку на ее основе составляются программы обучения. Важно подходить к процессу обучения комплексно, соотнося потребность в обучении и его стоимость, оценивая пользу результатов обучения.

Очевидно использование результатов оценки как одного из инструментов формирования кадрового резерва. Оценка призвана выявлять ключевые навыки, позволяет анализировать наличие управленческого потенциала, грамотно планировать карьеру работников с учетом долгосрочных целей компании. Большое значение оценка приобретает в системе оплаты труда, стимулирования и мотивации сотрудников. Существующая взаимосвязь между данными элементами обеспечивает вовлеченность сотрудников в достижение наилучших результатов труда, что выражается в материальном поощрении работников.

Оценка персонала может проводится в пять последовательных этапов:

- Подготовка программы. Определение целей, сроков, объема и возможных результатов. Занимает около 1 недели.
- Анализ профессиональной деятельности оцениваемых сотрудников и формулирование критериев. Глубокое понимание специфики выполняемой сотрудниками работы, особенностей структуры предприятия. Составление списка критериев оценки. Проводится в течение 1-2 недель.
- Конструирование процедур оценки. Формируется план проведения процедур, обозначаются ограничения и требования. Срок: 1-2 недели
- Проведение оценки персонала предприятия. Сбор кадровой документации. Около 3 дней.
- Анализ результатов в течение 1-2 недель.

При этом целями оценки работы сотрудников является: выявление качества работы, хорошо ли работает или, возможно, есть какие-то пробелы в профессиональных знаниях; измерение пропорции между затратами на представления сотруднику заработной платы (содержание) и величиной выполненных заданий, пользу от нахождения работника на ставке; выявление перспективности сотрудника: сможет ли он повыситься в должности и занять группу ведущих должностей (руководителей); создание алгоритма мотивации сотрудников.

Оценка персонала решает немаловажные задачи:

- Помогает определиться и подобрать подходящую управленческую политику
- Предоставляет обратную связь
- Способствует созданию кадрового резерва, что сокращает расходы как временные, так и финансовые на подбор нового персонала
- Способствует распределению сотрудников внутри организации относительно их компетенций
- Выявляет потребности в обучении и развитии персонала
- Определяет соответствие занимаемой должности
- Определяет главные факторы и пути развития мотивации сотрудника
- Определяет соответствие заработной платы
- Проверяет совместимость с коллективом
- Определяет направление развития деловой карьеры сотрудника

Именно оценка персонала обеспечивает систему управления информацией, необходимой для повышения эффективности процессов управления персоналом и в конечном итоге деятельности организации в целом.

Являясь многоцелевой функцией в системе управления персоналом, оценка позволяет осуществлять стратегические изменения во всех фазах управления трудовым потенциалом: формирование, развитие и использование. Для того чтобы оценка персонала стала эффективным инструментом повышения эффективности трудовой деятельности работников на всех уровнях управления, необходима ее интеграция с другими подсистемами управления персоналом организации.

Существует два вида оценки персонала – это оценивание результатов труда и второй вид – оценка индивидуальных качеств работника (знания,

навыки и так далее). Оценка компетенций подразумевает проведение глубинного анализа, может ли сотрудник использовать их в повседневной работе, плюс его индивидуальные качества; оценка результатов: сравнительный анализ трудового поведения работника также будет зависеть от специфики выполняемой работы. Перед анализом должны быть определены функции.

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 часто выступает непосредственный руководитель, именно он дает характеристику оцениваемому сотруднику. Но субъектом оценки может являться и аттестационная комиссия, в состав которой входят руководители подразделений и другие 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 рассматриваются те причины, которые не зависели от самого сотрудника). В качестве объекта оценки может выступать определенный сотрудник (к примеру, если проводится аттестация), а также могут выступать и несколько сотрудников или подразделение. Результатом оценивания, определяющим эффективность оценки, становится количество сотрудников, прошедших оценку. В качестве предмета оценки может выступать деятельность, конкретные навыки и способности, компетенции, цели.

Формулировка критериев имеет важное значение, так как выражает требуемый результат работы в виде конкретного значения. Следовательно, показатель должен быть связан непосредственно с индивидуальной работой сотрудника. Необходимо, чтобы было соответствие критериев оценки персонала: выполнимость; ясность; независимость; деятельность; соответствие исполняемым обязанностям; мотивирование на хороший итог.

Критерии делятся на следующие виды: общеорганизационные, специализированные. Также можно разделять критерии оценки работы сотрудника по характеру оцениваемых аспектов работы (количественные и качественные). По точности и принципам оценки критерии подразделяются на объективные и субъективные. По сложности использования и проведения оценки критерии подразделяются на интегральные и простые.

При разработке критериев оценки персонала необходимо в первую очередь понимать, что данный процесс является абсолютно индивидуальным. Деятельность каждой организации имеет свои особенности, точно так же как

и деятельность каждого специалиста на определенной позиции. Поэтому одни и те же критерии могут быть как эффективны для одной организации, так и совсем не применимы — для другой. Кроме этого, важно понимать то, что различные критерии оценки обладают различной ценностью в отношении разных специалистов.

Выбор метода оценки чаще всего связан с отраслью и родом деятельности организации. Так, в органах государственного управления данная процедура жестко регламентирована и формализована, а вот в коммерческих структурах — нет такой формализованности правил, поэтому могут использоваться и нетрадиционные методы оценки (например, МВО, KPI). В соответствии с данными методами устанавливаются стандарты качества труда для каждого работника и определяются критерии их оценки, определяются сроки, проводится обсуждение результатов оценки и оформляется документация по проведенной оценке. В данный момент разрабатываются и апробируются разнообразные модели и методики оценки персонала, однако общепринятой методики до сих пор нет ни в России, ни за рубежом.

Периодичность проведения характерна для такого метода, как аттестация. При этом очень важно, чтобы результат оценки был не за последние дни работы, предшествующие оценке, а была возможность изучить результаты деятельности за весь период (при аттестации этот период может быть три года и более).

Эффективная система оценки персонала должна быть интегрирована с другими подсистемами управления персоналом, например, с подсистемой управления наймом и учетом персонала, с подсистемой управления развитием персонала, подсистемой управления мотивацией поведения сотрудников, подсистемой управления трудовой деятельностью, подсистемой информационного обеспечения управления персоналом и так далее. Это означает, что для повышения эффективности системы оценки она должна быть работающим инструментом и влиять на организационное поведение сотрудников, а не существовать в организации формально. Большой интеграционный потенциал имеет формирование системы оценки на основе компетентностного и других подходов.

1.2 Дистанционные технологии оценки персонала

В последнее десятилетие дистанционные технологии активно набирают обороты. Не обошла стороной эта тенденция и сферу оценки персонала. На первый взгляд удалённая оценка сотрудников очень похожа на очную — используются в целом похожие, а порой и одинаковые инструменты и методы оценки, но есть ли разница процессах мне необходимо разобраться в данном исследовании

Цели и задачи дистанционной оценки

Изучение персонала, в зависимости от целей, можно рассматривать и как разовый проект, и как циклическую систему мероприятий. Её цели и задачи в общих чертах можно свести к:

- Анализу соответствия работника занимаемой должности
- Изучению эффективности как отдельно взятого подразделения организации, так и его (подразделения) руководства
- Выявлению и определению уровня компетенций
- Оценке потенциала и перспективности кандидата на вакансию
- Выявлению признаков демотивации и неудовлетворенности сотрудников
- Рассмотрению результатов обучения.

Но это далеко не полный список. В отдельных случаях могут ставиться и другие задачи. Например, улучшение организационной и административной структуры предприятия, выявление причин спада эффективности одного из отделов по ряду показателей, необходимость изменить подход организации к выбранному направлению работы, необходимость улучшить управление отделом или филиалом. Особенно это актуально, когда время на принятие решений ограничено. Ведь одно из основных свойств дистанционной оценки — экономия времени при сохранении точности и прогнозируемости полученных данных.

Удалённое определение качеств сотрудников удобно в случае:

- Вывода части персонала за штат
- Наличия сети филиалов (торговых точек и т. п.)
- Необходимости быстро изучить работу организаций, подразделений со сложной административной структурой

- Когда нужно оценить работу подразделения (отдела, филиала) вместе с его руководством
- Невозможности личной встречи по личным или более глобальным причинам

Удалённость процедуры облегчает решение нескольких задач. Это и повышение точности оценки, уменьшает финансовые затраты, и гибкое встраивание в рабочий процесс. А в случае перевода хотя бы части сотрудников на удалённую работу — это едва ли не единственный способ изучить их потенциал, проследить динамику роста. Так же важно оценивать, как дистанционная оценка работников влияет на работу организации и какие существуют преимущества ее проведения.

Преимущества удалённого анализа работников

Основные преимущества дистанционного обучения сотрудников:

- Экономия рабочего времени работника и оценщика;
- Независимость от помещения и расстояния между оценщиком и оцениваемым (может быть в другой стране, городе)
- Экономия денег на специально оборудованном помещении, командировочных расходах и прочее
- Независимость от карантинных и подобных ограничений.

Другими словами, HR может работать тогда и так, как это эффективнее и лучше для организации.

При удалённой оценке сотрудника HR-менеджер может год, а то и больше, не видеться с ним — до завершающего процедуру интервью. И очная встреча с работником, кандидатом на вакансию вовсе не обязательна. Современные средства связи позволяют провести и интервью, и комплексную оценку персонала хоть из любой точки мира. Здесь на первое место выходит не близость к центру, офису и оцениваемым людям, а профессионализм.

Инструменты дистанционной оценки персонала

Используются привычные по очному анализу методы и системы тестов. Последние могут быть созданы с нуля под отдельную задачу либо подстроены и переделаны под задачу оценки. В ряде случаев применяют тесты способностей и большие личностные опросники.

Наиболее часто используются методы:

- Матричный, или метод сравнение качеств оцениваемого с требованиями к должности. Эталоном, с которым сравнивают сотрудника, то есть «матрицей» служит модель идеального сотрудника. Она создается внутри организации на основе должностных инструкций, планов работы и критериев оценки
- Метод «360 градусов», когда человека оценивает он сам и ближайшее окружение
- Ранговый метод, когда каждое качество анализируется в баллах и затем сопоставляются числовые значения
- Организация деловых игр онлайн
- Тесты

Автоматизированные и компьютеризированные методы оценки рекомендуется дополнять пост-диагностическим интервью, приватной беседой. Она помогает HR-менеджеру понять возникшие в ходе оценки работника сложности, которые могли повлиять на результат. Вторая цель такой беседы — предоставление обратной связи по результатам анализа, в том числе для стимулирования развития сотрудника.

Безусловно, возможность бесконтрольного использования шпаргалок и подмена респондента, — основные недостатки удаленного тестирования работников. В данный момент появляются современные технологии которые интегрируют в свои инструменты удалённой оценки сотрудников систему прокторинга, иными словами это система, позволяющая следить за тестированием или экзаменом в онлайн-режиме.

Это инструмент, изначально появившийся в онлайн-обучении. Возник он, когда появилась необходимость исключить списывание и подтвердить личность проходящего экзамен.

Встроенные в тесты по оценке сотрудников системы прокторинга отслеживают движения указателя курсора, активные вкладки браузера, направление взгляда респондента, анализируют его поведение по ряду признаков и фиксируют нарушения.

Возможны 3 типа реакции системы на попытки сотрудника обмануть систему:

- Немедленное завершение тестирования
- Прекращение работы программы по достижению респондентом некоторой суммы штрафных баллов (указывается в настройках)
- Продолжение тестирования до конца, пометка о количестве нарушений прилагается к результатам проверки.

Другими словами, прокторинг — надёжное решение нескольких

вопросов сразу. Теперь HR-менеджер, отвечающий за дистанционную оценку, уверен, что тестирование пройдет тот, кому оно назначено. И этот человек покажет не скорость поиска информации в интернете, а те знания, которыми владеет.

Психометрика

Тесты и опросники – самые используемые инструменты дистанционной оценки. За последние 25 лет в их развитии произошли существенные изменения:

Тенденции 1990–2010 годов	Тенденции 2010–2020
Контроль списывания и социальной желательности ▪ Банки заданий ▪ Адаптивные тесты ▪ Импсативные IRT-модели (SHL, Korn Ferry) ▪ Нипсативные модели (Talent Q, Saville Consulting)	Максимизация критериальной валидности ▪ Объединение разных инструментов (опросников, тестов, кейс-тестов) в батарею, созданную под одну задачу. Примеры – Potential in Focus, Korn Ferry 4 Dimensional, CEB SHL TMS. ▪ Настройка инструмента под оценку уровня соответствия конкретной работе (job fit). Основа для настройки – данные HR-аналитики. Примеры – DEEP (ECOPSY), AccessFirst, Pymetrics, Knack, ConnectCubed.
Расширение интерпретационных возможностей – использование большого количества отчётов (лидерский потенциал, потенциал продаж, отнесение к психологическим типам и т.д.)	Упрощение интерпретации теста – получение в результате одного числового значения, иллюстрирующего соответствие человека предполагаемой работе (job fit) / его уровень потенциала
Использование новых конструкторов ▪ Обучаемость ▪ Благонадёжность ▪ Эмоциональной / Социальный интеллект ▪ Проактивность и др.	Сокращение времени оценки ▪ Сокращение количества шкал теста за счёт оценки под конкретную должность (DEEP (ECOPSY), Pymetrics, Knack, ConnectCubed).

assessment.livejournal.ru

Рисунок 1 - Тенденции развития тестов в оценке персонала

Все современные тенденции помещаются в два класса инструментов:

- Батареи тестов, созданные под определённую задачу. Такими задачами могут быть выявление HiPo, прогноз безопасного поведения, оценка рабочих специалистов на входе и др. Они "коробочны" – практически не поддаются настройке. В этом их и плюс – компания может использовать инструмент, не ломая голову над собственной моделью оценки; и минус – они могут не учитывать культуру компании или специфичность задачи.

- Батареи тестов, которые необходимо настраивать под каждую задачу. Основа настройки – HR-аналитика. Настройка может проводиться как отдельно для каждой компании / подразделения, так и быть зашитой в продукт. В первом случае необходимо проводить отдельное исследование. Во втором – исследования уже проведены провайдером, выборки набраны, и HR может выбрать в режиме онлайн «а насколько человек будет эффективен в должности X / Y / N?».

Эти классы инструментов могут пересекаться: "коробочный" инструмент адаптируется к оценке в определенной компании, а настраиваемый инструмент превращается в «коробочный» после определённого объёма выборки.

Уходит время обычных «тестов способностей» и объемных «личностных опросников». Первые просто малоинформативны. Вторые – слишком информативны и универсальны, так как в результате дают информацию без привязки к конкретной задаче.

Смена парадигмы ярко прослеживается и по рынку психометрики. До последнего момента на нём происходили массовые поглощения и слияния. Основные игроки уже куплены крупными консалтинговыми компаниями

Если оценивать по динамике последних лет – поглощения открыли тест-девелоперам новые каналы сбыта, но не привели к разработке новых продуктов. Скорее наоборот. По выражению ведущего аналитика рынка оценки Чарльза Хэндела, HR-консалтинговые компании привыкли зарабатывать, используя и разрабатывая одни и те же инструменты. Это открыло дорогу технологичным стартапам, в основном североамериканским. Именно они предлагают быструю психометрику, настраиваемую под конкретную задачу.

Удаленный Ассессмент

Удаленные ассессменты, или виртуальные центры оценки активно используются в оценке персонала за рубежом. Две трети (66%) североамериканских компаний проводят часть или все центры оценки в онлайн. Участники проходят интервью, участвуют в дискуссиях, делают аналитические презентации в виртуальных личных кабинетах. Наблюдатели оценивают их по видеосвязи, используя полуавтоматизированные оценочные листы. Спрос на такую оценку рождает предложение: виртуальные центры

оценки предлагают около 15 провайдеров, в числе основных — DDI, Pinsight, BTS, A&DC, PSI, Knolscape, APTMetrics.

В России виртуальные центры оценки распространены пока слабо — в 2014 году их проводили только 27,4% компаний. По наблюдениям, за последние 5 лет до коронавируса это значение повысилось несильно — до 35%. Сейчас из платформ есть только Web-sessment и DDI. Но цифровизация HR и необходимость удалённой работы меняют положение вещей. Особенно если учесть, что виртуальные центры оценки имеют ряд очевидных преимуществ:

- Простота организации. Не нужно бронировать помещения, организовывать командировки и трансферы, подстраивать графики двадцати разных человек.
- Экономия денег. Траты на ЦО снижаются на 15–85% за счёт экономии на организации, трансферах и гостинице. Средняя выгода — 18 тыс. руб. на одного участника.
- Сохранение точности. Согласно исследованиям, точность виртуальных центров оценки находится на уровне очного центра оценки. Виртуальные центры оценки более точны в оценке аналитических компетенций и менее точны в оценке коммуникативных.
- Новизна. Сотрудники (особенно поколения Y и Z) с большим энтузиазмом участвуют в оценке нового, оригинального формата.

Мини-игры в рекрутменте

Последние несколько лет наблюдается огромный скачек геймифицированных технологий подбора. Это могут быть как простые игры на внимание и память — по сути, более дружелюбные тесты способностей.

Игры могут измерять:

- Интеллектуальные способности — в первую очередь, внимание и скорость реакции.
- Простые личностные качества — настойчивость, уровень притязаний, склонность к риску.
- Установки на взаимодействие-сотрудничество, доброжелательность.

Интерес к этому методу произошёл во многом потому, что эти инструменты совершенствуют текущие процессы, а не требуют их перестройки. Их основная сфера применения — найм выпускников. «Игры» сокращают время оценки и за счёт дружелюбного содержания формируют позитивный бренд работодателя. В этом смысле они понятны и приближены к задачам сегодняшнего дня. Плюс они соответствуют текущему уровню

развития технологий – практически все стартапы на поле геймифицированного рекрутмента – это разработчики игр или IT-решений, привлекающие HR-консультантов.

В России геймифицированные решения в рекрутменте попросту отсутствуют. Причины:

- Большая часть российской экономики – производственные и добывающие компании. Массовый найм выпускников не стоит в приоритете этих отраслей, да и Интернет в отдалённых «добывающих» частях России не всегда развит достаточно хорошо.
- В России сравнительно низкий уровень развития игровой индустрии, что снижает вероятность появления соответствующих разработок.

Но в ближайшие года всё равно стоит ожидать появления геймифицированных решений в российском подборе. Разработка может прийти как из-за рубежа, так и от российских IT-гигантов, интересующихся HR.

В целом «игры» будут развиваться следующим образом:

- В мировом рекрутменте продолжится рост геймифицированных продуктов. Причём рост как низкокачественных инструментов, не вышедших из гейм-девелопмента, так и валидизированных игр с доказанной эффективностью.
- Профессиональное сообщество обратит внимание на увеличение количества «игр» в рекрутменте и предъявит к разработчикам требования по разработке, стандартизации и валидации методик.
- «Игры» прочно проникнут в отрасли, занимающиеся массовым отбором выпускников – банки, IT, FMCG, консалтинг.

Вывод

Технологический скачок, о котором беспокоятся многие HR-специалисты пока не наступил. Причина не только в отсталости отдельных технологий, но и в запросах бизнеса. Скачок развития переживают только те инструменты, которые не реформируют HR, а подкручивают текущие процессы – геймификация в рекрутменте тому пример. Необходимо дождаться как готовности массового HR использовать технологии, так и готовности самих технологий, чтобы говорить об использовании виртуальной реальности или социальных сетей в оценке.

В перспективе 3-5 лет дистанционная оценка будет развиваться в следующем направлении:

- Использование сразу батареи инструментов.
- Снижение требований к времени участников (оценка проводится быстро).
- Обязательная настройка под задачу на основе HR-аналитики. Составление профиля успеха на позиции.
- Геймификация и вовлечение участников. Повышение реалистичности процесса оценки.

Основные понятия эффективности и виды эффективности

Эффективность- это умение избежать траты ресурсов (материальных, энергетических, физических, денежных и временных, с целью, чтобы сделать что-то или добиться желаемого результата. В более общем смысле это способность делать вещи хорошо, успешно и без потерь. Эффективность не является самоцелью, это инструмент который помогает нам достичь большего из того, что есть в данный момент. В более математических или научных терминах это мера степени, в которой входные данные хорошо используются для предполагаемой задачи или функции (выход). Она часто включает в себя способность конкретного приложения усилий для получения конкретного результата с минимальным количеством или количеством отходов, расходов или ненужных усилий. Эффективность относится к очень разным входам и выходам в различных областях и отраслях.

Эффективность- является отношением результата (эффекта) и затрат. Это классический метод определения обобщающего показателя экономической эффективности управленческого труда. Эффект может оказаться положительным, если результат приближается к идеальному состоянию, удовлетворяет целевую функцию и соответствует системе ограничений. Но он может оказаться и отрицательным, если не удастся выбранными средствами достичь цели или удастся, но невозможно при этом соблюсти систему ограничений.

Эффективность управления — это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), имеющих как количественные, так и качественные характеристики.

Основными понятиями эффективности управления являются:

- Эффективность труда работников аппарата управления

- Эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения)
- Эффективность системы управления (с учетом иерархии управления)
- Эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.)

-

При применении целевого подхода следует учитывать следующее:

- Достижение цели не является легко измеримым, если организации не производят осязаемой продукции
- Организации предпринимают попытки достижения нескольких целей, а достижение одной из них зачастую препятствует или затрудняет выполнение других задач
- Само существование общего набора «официальных» целей, на достижение которых направлены усилия всех сотрудников, является спорным.

Эффективность является универсальным критерием при принятии решений на всех этапах процесса управления персоналом, оценке ожидаемых и (или) достигнутых результатов. В самом общем значении эффективность - это понятие, характеризующее связь между результатом и затратами. При этом исходят из следующих предпосылок:

чем выше результат, получаемый от определенного объема затрат, тем выше эффективность; чем меньше затрат требуется для достижения определенного результата, тем выше эффективность.

Понятие эффективность необходимо отличать от понятия эффект. Эффект - абсолютная величина, обозначающая результаты какого-либо процесса

Эффект = Результат (Р)

Эффективность (Э) - относительный показатель, позволяющий соизмерить результаты (Р) экономических процессов, действий, с затратами на их достижение (З):

Эффективность (Э) = Результат (Р) / Затраты (З)

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}$$

Экономический эффект (результат - P) может выражаться в виде прироста национального дохода ($НД$), увеличения прибыли (Π), снижения отдельных элементов затрат (C_i) или общих издержек производства (C). Все производственные затраты (Z) в расчетах экономической эффективности принято условно подразделять на две основные категории: текущие и капитальные.

Текущие затраты (C) представляют собой средства, расходуемые в течение определенного, как правило краткосрочного, периода на производство и реализацию продукции.

Капитальные затраты (K) представляют собой средства, овеществленные в основных производственных фондах (основном капитале). В отличие от текущих затрат, их действие не кратковременно, а рассчитано на длительный период - до нескольких лет.

Виды эффективности

Техническая эффективность - означает использование минимального количества ресурсов для достижения определенного уровня выхода продукции. Техническая эффективность не принимает во внимание различную стоимость разных ресурсов или различную выгоду от производства разной продукции.

Социальная эффективность характеризует проявления различного рода социальных или экологических результатов в ходе осуществления производственной деятельности: снижение доли ручного труда или ликвидация тяжелого физического труда; облегчение и оздоровление условий труда; повышение уровня техники безопасности; снижение или устранение производственного травматизма, профессиональных заболеваний; улучшение состояния окружающей среды.

Экономическая эффективность - учитывает стоимость и выгоду, связанные с различными предпочтениями рынка и принимаемыми решениями. Экономически эффективными считаются только те экономические действия, которые приводят к дополнительной выгоде, превышающей дополнительные затраты.

Показатели экономической эффективности дают представление о том, ценой каких затрат ресурсов достигается экономический эффект.

Эффективность системы оценки персонала

К комплексной оценке персонала, включающей как диагностику личностных качеств кандидатов при отборе в резерв, так и анализ результатов труда, особенностей трудового поведения работников, прибегают сегодня немногие структуры: лишь на некоторых предприятиях применяют отдельные виды оценки (чаще всего при отборе претендентов на вакантные рабочие места).

Часто это объясняется некомпетентностью части руководителей, относящих вопросы управления персоналом к второстепенным, не влияющим на конкурентоспособность предприятия; малым количеством руководителей и специалистов, владеющих современными знаниями и техникой оценки; дискредитацией в глазах руководителей комплексной оценки персонала в результате бессистемного использования ее фрагментов; относительно большими затратами времени и средств на процедуру оценки в сравнении с другими методами управления персоналом.

Комплексная оценка персонала нацелена на получение экономического (достижение высоких хозяйственных показателей) и социального (согласование и реализация интересов субъектов и объектов оценки) эффекта. Прежде чем перейти непосредственно к анализу ее эффективности, необходимо выделить сущностные черты объекта исследования, а именно - оценки персонала организации. В общем виде такая оценка представляет собой многоэтапный, последовательный процесс изучения индивидуальных качеств, способностей, поведения и результатов деятельности работника. Удовлетворять требованиям высокой эффективности способна лишь системная оценка.

Система оценки персонала объединяет две группы компонентов, обусловленных внутренней структурой (совокупностью взаимосвязанных элементов, созданных или привлеченных самой системой и обеспечивающих достижение ее целей) и внешним окружением (совокупностью элементов, посредством которых схема взаимодействует с внешней средой).

К первой группе можно отнести фактически привлеченных субъектов и объектов оценки, набор эталонных и фактических показателей, критерии оценки, выбранные методы и средства и т.п.

Ко второй группе: вход системы оценки - персонал, потенциальные субъекты оценки, современные технологии и методы, оборудование и техника для осуществления оценки, входящие документы и так далее; выход системы оценки - результаты проведенной оценки; документы, содержащие сведения об оценке и направлениях ее использования; устная и

письменная информация и тому подобные; связь с внешней средой - информационные и документальные потоки между системой оценки и внешней средой для координации действий (связь может быть прямой и обратной: прямая - передача результатов оценки работнику; обратная - информация о его реакции, предложения по проведению оценки, ее совершенствованию так далее).

Внешнее окружение следует отличать от внешней среды системы оценок, то есть факторов или элементов, в которых она находится и с которыми имеет прямые или косвенные связи. Внешнюю среду оценки, на наш взгляд, необходимо рассматривать в зависимости от тех систем, чьим элементом или подсистемой она является.

Соответственно, можно выделить: ближайшую внешнюю среду или микросреду - ту часть окружения, с которой система оценки находится в непосредственном взаимодействии и от которой зависят содержание и эффективность оценки (в качестве ближайшей среды выступает система управления персоналом); макросреду - часть окружения, которая косвенно или опосредованно, через систему управления персоналом воздействует на специфику системы оценки.

Макросреда, в свою очередь, подразделяется на внутриорганизационную и внешнюю, состоящую из элементов целевого окружения организации. К числу основных факторов внутриорганизационной среды можно отнести стратегию развития предприятия, стадию его жизненного цикла, внутрифирменную культуру, лидирующие методы и стили управления и т.п. Факторы целевого окружения, оказывающие наибольшее влияние на оценку персонала, - состояние рынка труда, отраслевая и профессиональная структура спроса и предложения рабочей силы, кадровая политика в области найма, привлечения и оценки предприятий-конкурентов, существующие в обществе социально-трудовые ценности и нормы и так далее.

Оценка как система имеет свою структуру, включающую множество компонентов, находящихся в определенных отношениях, и свое содержание (совокупность объектов и субъектов оценки как носителей индивидуальных специфических качеств, интересов, потребностей), а также технологии и методы, описание набора конкретных компетенций и тому подобное. Другими словами, содержание системы оценки показывает, какие компоненты в нее входят, какого они качества и какова их сущность.

Анализ деятельности организаций позволяет сделать вывод о том, что принципы системного построения оценки персонала часто игнорируются: при выборе видов и методов оценки учитываются лишь отдельные факторы, внедряемая оценка не сочетается с прочими элементами системы управления

персоналом, а также со стратегией развития предприятия. Наблюдается и противоречие в целях, методах, показателях оценки, их несоответствие специфике объекта и субъекта.

Поэтому так важно владеть методологией и методикой определения эффективности оценки персонала. В настоящее время эффективность любой социально-экономической системы оценивается с помощью либо затратных моделей (и рассчитывается как отношение результата к затратам), либо беззатратных, определяется как соотношение результата к потребностям, целям.

Придерживаться принципа экономической эффективности применительно к системе оценки персонала возможно лишь частично (не все результаты и затраты поддаются количественному измерению; отсутствует жесткая корреляционная связь между затратами и эффектом и т.д.), а употребление термина "эффективность" предполагает, что, помимо традиционной пропорции в стоимостной форме, существуют и иные. Поэтому представляется целесообразным перейти к совмещению взаимодополняющих форм выражения эффективности и производить анализ с целевой, потребностной и экономической позиций.

Потребностная эффективность выражает степень отображения потребностей в цели и (или) в результате. То есть, если в целевых ориентирах системы оценки персонала учтены потребности субъектов и объектов оценки, а также в результатах функционирования системы реализованы потребности всех ее элементов, то ее можно считать эффективной.

Потребностная форма сопряжена с понятием социальной эффективности, которая обеспечивается реализацией системных мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, и предусматривает анализ степени удовлетворения потребностей персонала. Система оценки представляет собой многоэлементное образование, поэтому при анализе ее эффективности необходимо учитывать потребности и интересы структурных составляющих: субъектов - например, руководителей и объектов, (в частности, отдельных личностей), системы управления персоналом, организации, внешней среды.

Оценить эффективность системы можно, во-первых, с позиций потребностей предприятия, ее финансирующего. В этом случае на первый план выходит оценка результата, соотнесенная с произведенными затратами. Во-вторых, с позиций службы управления персоналом, когда важны количественные и качественные показатели, характеризующие масштабы проведенной работы, влияние результатов оценки на развитие и

функционирование всей системы управления персоналом. В-третьих, с позиций отдельных работников и руководителей. С точки зрения сотрудника, в основе оценки эффективности будет лежать степень достижения личностно значимых целей, задач и потребностей. Для руководителей важен эффект улучшения результатов труда и методов управления подчиненными. В-четвертых, с позиции косвенных потребителей услуг, например, региона. В этом случае эффективность оценки определяется с позиции реализации региональных социальных и экономических задач, -снижения напряженности на рынке труда, регулирования спроса и предложения на профессии и так далее.

На основе анализа степени реализации интересов четырех названных групп определяют эффективность системы оценки, но при этом может возникнуть проблема выбора приоритетности потребностей и оптимального их сочетания.

Потребностная эффективность тесно связана с целевой: более эффективной при прочих равных условиях окажется система, цель которой отражает потребности объектов и субъектов оценки.

В качестве конечной цели оценки может выступать построение такой системы, которая бы своевременно реагировала на динамику задач управления персоналом и предприятием, способствовала получению социально-экономического эффекта в управлении человеческим потенциалом организации. Ориентиром состояния выхода системы, например, может быть получение как можно более полной и достоверной характеристики оцениваемых субъектов или повышение обоснованности управленческих решений в отношении субъекта на базе адекватной и развернутой его оценки. Цели могут быть самыми разными, а их формулировка зависит от той роли, которую отводит руководство предприятия системе управления персоналом и его оценке.

Экономическая эффективность системы (характеристика степени фактической реализации объективных возможностей достижения максимально полезного результата при заданных или минимальных затратах) оценивается с помощью традиционного сопоставления всех полученных эффектов (экономического, социального и психологического) с произведенными затратами на построение и развитие системы.

Общими закономерностями функционирования систем оценки на различных предприятиях являются постепенность капиталовложений в оценку, "отложенный" характер получения ее результатов. Экономическую же эффективность можно определить только локально. Например, в подразделении вводится текущая оценка труда сотрудников с привязкой к их

стимулированию, а через небольшой промежуток времени оцениваются изменения в показателях результативности труда, соотнесенные с затратами, произведенными для осуществления оценки.

Препятствием для определения экономической эффективности оценки персонала является также сложность измерения показателей эффекта, обеспечение их репрезентативности и количественной определенности. Несмотря на относительную легкость субъективных суждений об эффективности, более предпочтительны объективные оценки, опирающиеся на количественные данные. отождествление эффективности с той ее частью, которая поддается прямому измерению, может привести к выявлению высокой или низкой эффективности, ничего не говоря о действительной результативности функционирования системы оценки персонала. Описательные же показатели позволят отразить качественную сторону результатов.

Для полного и всестороннего анализа эффективности оценки персонала следует обращаться одновременно к трем ее формам. Интегральное выражение категории эффективности системы может быть представлено в следующем виде:

Если цель системы оценки персонала отображает потребности всех ее субъектов и объектов, то первое отношение (потребностная эффективность) оказывается равным единице. Аналогично, если результат полностью реализует цель, то второе отношение (целевая эффективность) равно единице. При этих условиях мы получаем традиционное выражение экономической эффективности - сопоставление результата и затрат. То есть с точки зрения комплексного понимания сущности эффективности максимально продуктивной оказывается та система, которая в наибольшей степени удовлетворяет потребности при минимальных (или заданных) затратах.

Основная идея описанного подхода заключается в том, что если присутствует эффективность, которую невозможно определить количественно в стоимостном выражении и сопоставить с затратами, необходимо обратиться к целевой и потребностной формам выражения эффективности.

Трехкомпонентную модель эффективности можно дополнить еще одной разновидностью - коммерческой. Данный вид отвечает интересам предприятия в конкурентной среде, так как показывает срок окупаемости, равный периоду времени от начала финансовых капиталовложений в систему оценки персонала до момента, когда объем инвестиций сравняется с суммарным объемом амортизации чистой прибыли. Коммерческую эффективность оценки персонала зачастую бывает сложно установить в

точном количественном показателе. Как затраты на оценку, так и прибыль от нее являются невычленимым элементом общих затрат на персонал и общей прибыли от функционирования системы управления персоналом. Однако сделать приближенный анализ того, за какой промежуток времени окупаются вложения в оценку персонала, необходимо.

$$\mathcal{E} = \mathcal{C}/\mathcal{P} \cdot \mathcal{P}/\mathcal{C} \cdot \mathcal{P}/\mathcal{Z},$$

где $\mathcal{E}$ - эффективность системы оценки персонала;

$\mathcal{C}$ - цель оценки;

$\mathcal{P}$ - потребность субъектов и объектов оценки;

$\mathcal{P}$ - результат оценочного процесса;

$\mathcal{Z}$ - затраты на оценку;

$\mathcal{C}/\mathcal{P}$ - "\"потребностная\" форма эффективности;

$\mathcal{P}/\mathcal{C}$ - целевая форма эффективности;

$\mathcal{P}/\mathcal{Z}$ - экономическая форма эффективности.

Глава 2. Проблематика оценки менеджеров по продажам онлайн-школы “Скаенг”

2.1 Общая характеристика онлайн-школы “Скаенг” и персонала категории - менеджер по продажам

“Скаенг” — российская онлайн-школа по изучению английского языка. Обучение производит на собственной учебной платформе Vimbox, а также при помощи различных мобильных приложений, расширений для браузера и обучающих рассылок собственной разработки.

Школа основана в 2012 году выпускниками МФТИ и МГТУ им. Баумана Георгием Соловьевым, Харитоновым Матвеевым, Денисом Сметнёвым и Андреем Яунзем. Весной 2013 года в проект были инвестированы 400 тысяч рублей от фонда Infinite Ambition, потраченные на завершение разработки новой версии виртуального класса и его наполнение интерактивными учебными материалами.

В ноябре 2017 года онлайн-школа “Скаенг” запустила сервисы для США и Латинской Америки — расширение Subtly для перевода субтитров Netflix на девять языков и приложение для запоминания английских слов Aword в App Store Мексики и Аргентины.

В декабре 2019 года сервис начал работу в Испании. В марте 2020 года компания запустила сервис Skysmart. В сентябре 2020 года компания запустила сервис Talks

Формат обучения

Изучение английского языка в школе начинается с вводного урока, во время которого методист определяет уровень знаний, цели и интересы ученика. На основе этой информации он составляет персональные рекомендации по эффективному обучению, а система подбирает ученику подходящего преподавателя, с учетом интересов и, как утверждается, психотипа. Занятия в школе проходят в виртуальном классе на собственной учебной платформе Vimbox. Через неё ведётся общение между учениками и преподавателями, выдача и контроль заданий.

Система позволяет методистам отслеживать выполнение учителями согласованной программы занятий, долю времени общения преподавателя и

ученика и другие показатели, на основе которых оценивается и улучшается качество обучения. Обучение производится в любое время и день недели.

У учеников имеется личный словарь, синхронизируемый с мобильным приложением, куда по ходу урока добавляются новые слова для дальнейшего изучения, а вся информация о ходе обучения отображается в личном кабинете.

Показатели и цифры

Выручка в 2014 году составила 39,5 млн рублей. К ноябрю 2015 года выручка компании за 11 месяцев достигла 80 млн рублей (рост составил 300 %).

За 2016 год “Скаенг” заработала 330 млн рублей. К концу 2016 года компании удалось выйти на 40 млн рублей ежемесячной выручки. Операционная прибыль по итогам года насчитывает 66 млн рублей. Рост по сравнению с 2015 годом составил 3,5 раза.

По итогам 2017 года выручка компании, по собственным данным, выросла в 2,2 раза и составила 725 млн руб.

По данным онлайн-школы “Скаенг”, на начало 2018 года в школе числится более 2000 преподавателей и свыше 18000 учеников. В 2017 году компания провела свой миллионный урок, а к январю 2018 года количество уроков, проведенных с момента основания, увеличилось почти до полутора миллионов.

В 2019 году компания заняла четырнадцатую позицию в рейтинге «20 самых дорогих компаний Рунета — 2019», опубликованном журналом Forbes. По оценкам экспертов, стоимость компании в 2019 году составила 109 миллионов долларов.

В 2020 году компания поднялась в рейтинге и заняла тринадцатую позицию в рейтинге «20 самых дорогих компаний Рунета — 2020», опубликованном журналом Forbes. По оценкам экспертов, стоимость компании в 2020 году составила 130 миллионов долларов.

Цель на 2020 год в метриках и цифрах:

1. Выручка компании в 2020 составит: 6 950 млн. рублей
 - Распределения по вертикалям можно посмотреть [тут](#).
2. Средний LTV по компании составит 45 000 рублей.
 - Распределения по вертикалям можно посмотреть [тут](#).
3. Привлечь в компанию 241 130 новых студентов
 - Распределения по вертикалям можно посмотреть [тут](#).
4. Уложиться в нормирование
 - Средний расход на операционное сопровождение клиентов должен не превышать 15% от GMV
 - Средний САС должен укладываться в 9 400 рублей
 - Операционный (без проектов Business Development) Cash Burn равен 0.
5. Как метрика качества - начинаем мерить и контролировать показатель NPS

Рисунок 3 - Цели компании на 2020 год

Миссия принципы и ценности организации

Миссия: “Делаем развитие привлекательным и приводим к результатам, которыми хочется гордиться”.

Миссия заключается в том, чтобы в мире, который предлагает огромное количество способов потратить время приятно и бесполезно, появилась альтернатива. Компания стремится делать образование захватывающим и конкурентоспособным, чтобы учиться было так же увлекательно, как смотреть сериалы, слушать подкасты или играть в видеоигры. Онлайн-кола выделяет главных конкурентов, таких как — ютуб, фейсбук, инстаграм, тик-ток и популярные игры.

Цель — сфокусировать внимание на развитии, сделать его настолько привлекательным, чтобы им хотелось заниматься. А то, что мы в итоге даем, сделать настолько эффективным, чтобы этими результатами хотелось гордиться.

Принципы:

- Сохраняем единство
- Воспитываем самоходность
- Даем честную обратную связь
- Руководствуемся пользой
- Нанимаем людей сильнее себя
- Обеспечиваем прозрачность

- Считаем все, чем управляем
- Ставим высокую планку
- Держим скорость

Ценности: “Это то, с каким отношением мы следуем нашим принципам. То, как мы относимся друг к другу, к ученикам и ко всей команде”

- Развитие
- Гибкость
- Уважение
- Удовольствие

Управление

На ранних стадиях в компании не было четкой иерархии и выстроенной системы управления. Не было понимания, кто за что отвечает. У кого до какой-то определенной задачи “дошли руки”, кто раньше других начал работать над ней, тот за нее и отвечал. Это было крайне не правильной стратегией, порой за какой-то фронт работы отвечали непрофильные отделы — просто потому, что так изначально сложилось.

В первые годы существования структура большинства компаний строится не по логическому принципу, а исключительно от людей. Кажется, что единой правильной начальной структуры вообще нет: например, если в компании сильный директор по маркетингу, то больше отделов пойдет под его подчинение, если операционный — то к нему. Все зависит от конкретных людей. Так было и в онлайн-школе “Скаенг”. Кроме того, в начале роли особенно не пересекались, так как задач было очень много и хватало на всех.

Как только компания стала больше, эта система перестала работать. Наступил момент, когда организации пришлось переходить от управления людьми к управлению ролями: начали нанимать таких специалистов, которые лучше всего справляются с конкретными задачами, а не создавать задачи под людей. Это не случилось в один день, а происходило довольно плавно и продолжается до сих пор, — поэтому иногда в онлайн школе “Скаенг” все еще первичны люди, а не роли.

Проблемы

Каждый год проблемы и задачи сильно меняются, о чем говорит в интервью один из сооснователей онлайн школы “Скаенг” - Георгий Соловьев. В начале почти каждый этап развития был проблемой: найти сотрудников, клиентов, сделать качественный продукт и еще множество других задач. Все, о чем ни подумаешь, было проблемой.

Одной из самых первых и больших проблем стала притирка друг к другу нас самих — четырех основателей. Возникало много конфликтов и недопонимания, каждый считал свое мнение правильным. На данный момент все самые главные вещи мы уже сделали, а потому основной задачей становится борьба с собой — за то, чтобы бесконечно улучшать наш сервис.

Сейчас основная проблема — понять, как привлечь сильнейшие кадры из других индустрий, чтобы с их помощью и экспертизой (в геймификации, персонализации, драматургии и т. д) прокачать наш продукт и поднять уровень стандарта дистанционного обучения.

Ошибки и уроки

Самая первая и глобальная ошибка была в начале становления компании — было потрачено много времени и почти все ресурсы, чтобы сделать и запустить сразу большой и идеальный продукт, - делится своим опытом один из четырёх основателей онлайн школы - Георгий Соловьев. Благодаря этому опыту стало понятно, что так не стоит делать, пока досконально не изучен рынок и клиент, — иначе можно потерять все (компания была очень к этому близка). Гораздо лучше сделать сперва маленький гибкий сервис, который можно быстро подстроить под запросы пользователей.

Вдобавок, в самом начале мы путались в финансах, брали на себя слишком большие риски и потому попадали в кассовые разрывы. Чтобы выбираться из таких ситуаций нам приходилось очень жестко экономить буквально на еде. Был случай, когда из-за подобной ошибки наш ежемесячный бюджет на все расходы ограничивался 20 тыс. руб. на четверых.

По мере развития мы несколько раз сильно ошибались, когда нанимали неправильных топ-менеджеров, которые, в свою очередь, нанимали себе неправильных сотрудников. В итоге через какое-то время нам приходилось увольнять целые отделы. Это больно и неприятно, а с последствиями некоторых таких наймов мы боремся до сих пор, хотя прошло уже несколько лет.

Все подобные тонкости не особенно можно предусмотреть, когда у тебя нет опыта. Я бы не сказал, что нужно максимально стараться избегать малейших ошибок, — они помогают развиваться. Главное — вовремя делать правильные выводы, тогда каждая ошибка становится твоим личным опытом.

Принципы, которые помогают онлайн-школе “Скаенг” эффективно работать удаленно

За семь лет компания выстроила процессы, благодаря которым сотрудники эффективно трудятся в городах и странах по всему миру.

Онлайн-школа Skyeng полностью перешла на удаленную работу из-за коронавируса. Сделать это нам было намного проще, чем компаниям, в которых принято работать в офисе. В организации более 90% сотрудников и партнеров работают удаленно с момента основания школы.

Регулярная и живая коммуникация

Никакие процессы не будут работать, если люди не могут общаться вживую. В удаленном типе работы для этого необходима видеосвязь. В онлайн-школе “Скаенг” стараются как можно реже переписываться только текстом (хотя и его, конечно, много). Часто бывают созвоны, когда делается оффер, когда проводятся онбординг, звонки с коллегами тоже с видео. Во всех рабочих сервисах сотрудники ставят свои фотографии. Так люди чувствуют, что общаются с настоящими людьми, а не ботами.

Самые важные созвоны записываются, чтобы потом их могли посмотреть те, кто на встречу не попал. Руководители используют записи для того, чтобы сделать выводы через несколько месяцев после собеседования. Или, если человек не подходит для одной вакансии, но может заниматься другой работой, тимлид может отправить запись собеседования другой команде.

Кроме рабочей коммуникации отделы проводят неформальные встречи — придумывают тему, созваниваются и обмениваются мнениями. Таким образом они знакомятся, понимают, что по другую сторону экрана сидят их интересные коллеги.

В онлайн-школе “Скаенг” много отделов, и специфика работы отличается в зависимости от того, чем занимается сотрудник: маркетингом, партнерскими проектами, созданием уроков или технической поддержкой платформы. Но все новые сотрудники проходят онбординг-задачу, в которой по шагам расписано, что нужно сделать. Сначала они читают миссию

компании, потом знакомятся с тем, как у выстроены процессы в организации, и со своей командой. Затем делают тестовые задачи и шаг за шагом входят в работу.

Все инструкции и гайдлайны прописаны и хранятся в Notion. Их регулярно дополняют новой информацией. Подробные документы позволяют масштабировать процессы, которые были придуманы руководством.

Прозрачность работы

Руководство старается давать сотрудникам свободу. Можно работать в удобное время, самое главное — это результат. Но нужно понимать, что удаленная работа — это не фриланс, а такая же работа. Поэтому компания стремится к прозрачности процессов — каждый может посмотреть и понять, на каком этапе сейчас тот или иной проект.

Прозрачность обеспечивает понимание, когда будет готова какая-то из задач, и возможность спланировать рабочий день. Конечно, у руководителей все равно могут появиться вопросы: например, как контролировать людей, чтобы работа точно выполнялась? Есть жесткие методы контроля: требовать скриншоты, созваниваться каждый день всем, чтобы понимать, что все на месте и все работают.

В онлайн-школе “Скаенг” такие методы не используют, но разработчики, например, ведут ворклоги того, что они сделали. Дизайнеры разделяют работу на спринты и отмечают время работы в Trello. Кроме того, есть система целевых показателей и регулярное планирование — на месяц, квартал и на год. Цели разбиваются на проекты, проекты на этапы, этапы на задачи. Благодаря этому можно в любой момент оценить прогресс и понять, где недоработки.

Самодисциплина и личное планирование

В работе из дома есть как плюсы, так и минусы. Да, не нужно ездить в час пик, можно перестать бояться опозданий и часто путешествовать. Но в офисе собраться порой проще, чем дома. Часто у тех, кто привык к графику 5/2 с 10 до 19, размывается граница между работой и жизнью — и вот уже сотрудник жалуется, что редко выходит из дома.

Чтобы адаптация была не очень болезненной, в онлайн-школе “Скаенг” проводятся курсы по удаленной работе и тайм-менеджменту. В них объясняют, что чисто психологически лучше не начинать день с проверки

уведомлений в Trello прямо в постели и что стоит установить себе часы, в которые рабочие вопросы не решаются.

Материалы, которые используются при адаптации новичков, опубликованы в открытом доступе. Каждый курс требует 20 минут времени и включает в себя советы и истории реальных людей:

1. Курс «Особенности удаленной работы» посвящен тому, как настроить рабочее пространство и график, а также и избегать частых психологических ловушек и не превратить дом в офис, открытый 24/7.

2. Курс «Как организовать работу удаленных сотрудников» — это набор советов по самым частым вопросам руководителя: как мягко прививать дисциплину на удаленке и не переусердствовать с контролем, работать с мотивацией, организовать совещания команды, работать с обратной связью и перенастроить ключевые процессы на дистанционный лад.

Правильная постановка задач

Важно, чтобы люди, которые не видят друг друга, понимали, что именно меняет их работа. Поэтому нужно ставить задачи так, чтобы было понятно, на какие метрики они влияют, а не просто написать разработчику «подвинь кнопку влево» или попросить продюсера «составить текст для лендинга».

Компания старается избегать ситуаций, когда, например, заказчики идут напрямую к разработчикам, минуя продуктового-менеджера и руководителя отдела, — это расфокусирует команду. У всех, кто работает над продуктами онлайн-школы “Скаенг”, есть шаблоны для постановки задач, и сотрудниками нужно заполнять их. Получается не всегда идеально, но благодаря этому получается оценить, какую проблему решит разработчик или каких целей добьется менеджер.

Полезная обратная связь для мотивации

В удаленном типе работы часто непонятно, как управлять командой или общаться с коллегами, если сотрудники привыкли приходить в офис, видеть людей, рассказывать про проект и разбираться с проблемами лично. Как мотивировать сотрудников не просто выполнять свою работу, а стремиться сделать больше?

В работе онлайн-школы “Скаенг” ценится обратная связь. Организация собирает фидбек и от учеников, и от учителей. Отделы, которые приходят друг к другу с задачами, тоже делятся своими впечатлениями — а затем используют эти данные, чтобы улучшать продукт.

Обязательно проводятся ретроспективы, на которых разбираются достижения и провалы — это тоже позволяет проанализировать работу и понять, в каком направлении нужно двигаться.

Для сотрудников, которых волнует глобальная стратегия, в школе есть онлайн-встреча с нашим СЕО Георгием Соловьевым, она называется Гоша Live. На ней он рассказывает о планах и новых направлениях работы. Это помогает командам понять, что нужно изменить, чтобы достичь новых целей.

Методики, которые использует компания, почерпнуты из личного опыта и книг по организации рабочих процессов. И полезны они не только для удаленной работы, но и для любой — в конечном результате, пандемия коронавируса пойдет на спад, а знания, накопленные на карантине, останутся.

Рынок внутри компании

По мнению сооснователя компании, хорошим результатам способствует особая матричная структура. В организации большие продуктовые вертикали (корпоративное обучение, уроки для взрослых и детей), а также несколько пилотных проектов. У каждой вертикали есть руководитель. Есть и горизонталы: например, руководителю по продукту подчиняются всех продакт-менеджеры вертикалей. Горизонталы возглавляют самые опытные, и все знают, что к ним можно обратиться с вопросом по теме.

У сотрудников появляется два начальника, но, по словам Соловьева, путаницы не возникает: «Есть границы полномочий - ты должен выполнять свои задачи и не трогать чужие». Он уверен, что стандартную компанию такая система бы развалила. «Должен быть уровень понимания и силы у людей, чтобы в таком существовать», — считает Соловьев. Основатели онлайн-школы “Скаенг” начали внедрять матричную структуру сами, а потом узнали, что в зарубежных IT-корпорациях она тоже есть.

«Мы заставляем людей лезть в чужие зоны ответственности, — говорит директор. — Если видишь, что в соседском подразделении что-то не так, и ты можешь лучше — иди и делай». В компании нет закрепленных навсегда полномочий: у тех, кто справляется неважно, участок работы забирают.

При найме людей в онлайн-школу “Скаенг” обращают внимание на умение действовать самостоятельно: потенциального маркетолога могут спросить, как он поступит, если у разработчиков не будет времени сделать для него лендинг.

Сотрудники взаимодействуют друг с другом как предприниматели. В компании сейчас три-четыре отдела занимаются наймом учителей. Несколько месяцев назад появилось новое подразделение, им нужны преподаватели, и

они могут обратиться в одно из подразделений или создать свое. Если им не понравится, они перейдут в другое. И это всех держит в тонусе».

За услуги коллег нужно платить. Бюджет, который находится в распоряжении каждого отдела, можно направить на проекты или на бонусы, заказать разработку сайта сторонней компании или нанять нового специалиста. «Люди начинают мыслить в рамках бизнеса: они более ориентированы на цифры, понимают, что результат зависит только от них», — говорит директор.

В компании нет закрепленных навсегда зон ответственности: у тех, кто справляется неважно, участок работы забирают.

От личных успехов зависит и карьерный рост: есть подчиненные, у которых более широкая сфера ответственности, чем у их начальника.

Инициативы приветствуются. Недавно директор по маркетингу предложила перезапустить направление уроков для детей, которое до этого не очень удачно развивалось. Теперь оно приносит 10 % выручки компании, а к концу года должно удвоить результат. «Она сама создала этот бизнес-юнит, другие перестали им заниматься и переключились на другие задачи», — рассказывает директор.

Контрольные для менеджеров

Георгий Соловьев сравнивает своих топ-менеджеров со спецназом, который владеет разными видами оружия — в случае чего десяток универсальных солдат могут заменить целый взвод. Правда, на подготовку такого бойца требуется много времени и ресурсов. Компания готова их тратить. Для того чтобы руководители могли сами быстро составить отчет, их обучают основам MySQL. «Им не надо спрашивать аналитика, почему KPI подразделения просел на 1 % — они сами за минуту это узнают», — говорит Соловьев.

«У нас каждый руководитель знает, что такое статзначимость, формула прибыльности компании», — рассказывает директор. Для руководителей даже устраивали контрольные работы. Собирали их в переговорной, раздавали калькуляторы и ручки, просили решить задачу: вы увеличили в этом году число привлеченных клиентов на 20 %, на сколько мы увеличили прибыль? По итогам контрольной ставили оценки. «Есть прямая корреляция между результатами контрольной и KPI», — объясняет Соловьев.

Отметки получает и он, и не всегда они выглядят как комплимент начальнику. После каждой встречи в офисе участники выставляют оценки

спикерам, потом высчитывается средний балл, и все узнают, кто сегодня выступил хорошо. Выступающие с низким баллом лишаются возможности делать доклады, пока не исправятся.

Решения, которые нужно распространить на всю компанию, тоже принимаются коллегиально: для этого автору идеи нужно продать ее коллегам. При этом, если возникает спор, настаивающий на своем сотрудник получает шанс попробовать все воплотить, даже если остальные не согласны, рискнув своим бюджетом и временем. По словам предпринимателя, это помогает сократить количество непродуктивных споров. «Когда ты говоришь: маркетингу надо это сделать, разработке — то, этот отдел до сих пор не создали. А тебе отвечают: ну бери и делай. В следующий раз ты подумаешь и скажешь: мне кажется, надо создавать это подразделение, я сам не справлюсь, но я могу помочь, как вы думаете, оно нужно или нет?»

Примерно у 20 топ-менеджеров компании есть акции онлайн-школы “Скаенг”, опционы получают за заслуги на ключевой позиции — по словам Соловьева, это заставляет относиться к работе как к своему бизнесу. Однажды сотрудники заподозрили коллегу в том, что она организовала утечку информации — ее аккаунт во внутренней системе заблокировали сразу несколько подразделений. «Люди понимали, что воруют у них. Они, как макрофаги, сами уничтожают такого человека, из-за которого невозможно работать», — рассказывает предприниматель.

Не всем подходит такой формат работы: по словам Соловьева, за год из компании уходит 15–20 % топ-менеджеров. Некоторые сотрудники увольняются после двух недель работы, другие уходят позже. «Причина в высоких требованиях — не каждый готов жертвовать ради работы», — говорит предприниматель. И если в некоторых компаниях можно долго карьерно расти, прячась за спинами других, сваливая неудачи на коллег и приписывая себе чужие успехи, то с системой личных КРІ такое не проходит.

Характеристика менеджера по продажам

Менеджер по продажам является первым из сотрудников всей организации который контактирует с потенциальным учеником, поэтому при приеме на работу крайне важными факторами являются:

- отсутствие дефектов речи, иностранного акцента
- грамотность речи
- базовые знания в продажах
- наличие техники такой как компьютер либо ноутбук
- стабильный интернет

- возможность на протяжении 8 рабочих часов обеспечить тишину

Основная цель менеджера в течении рабочего дня, это звонить клиентам которые проявили интерес к прохождению бесплатного урока по английскому языку или математики (для школьников) записывать на занятия.

Далее приведены обязанности которые входят в должность менеджера по продажам в онлайн-школе "Скаенг"

Менеджер 1-й линии - это лицо компании! Знакомство ученика со школой начинается с менеджера 1-й линии.

- ☐ Звонить со скриптом по теплой базе;
 - ☐ Заинтересовывать и приглашать потенциального ученика на бесплатный урок по английскому языку;
 - ☐ Обрабатывать заявки учеников в CRM системе;
 - ☐ Выбирать удобное для ученика время, вносить его в расписание;
 - ☐ Напоминать ученику о вводном уроке;
 - ☐ Звонить ученику после невыхода на вводный урок;
 - ☐ Помогать старым ученикам вернуться к урокам;
 - ☐ Отмечать результат оказания услуг в CRM системе;
 - ☐ Коммуницировать с коллегами соседних отделов.
- *За смену менеджер должен выполнить норму по обработанным заявкам - не менее 20 задач в час*

Рисунок 4 - Должностные обязанности менеджера

Для понимания более детальной характеристики менеджера по продажам в онлайн-школе "Скаенг" необходимо провести исследование. Для исследования в данной научной работе был выбран метод исследования – анкетирование.

Из общего числа опрошенных 62% были женщины, а 37% мужчины. Это дает нам основание для вывода о том, что работу в должности менеджера по продажам в онлайн-школе "Скаенг" выбирают чаще женщины.

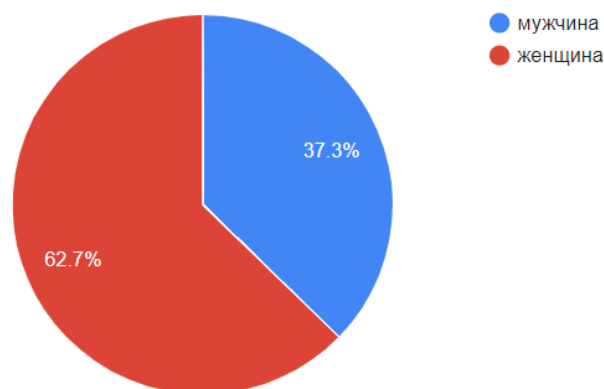


Рисунок 5 – Структура по половому различию опрошенных сотрудников ”Скаенг”

Возраст сотрудников в основном от 18 до 25 лет, это порядка 67% от общего процента опрошенных. Реже всего встречаются работники возрастом 35 и более лет. Результаты по данному вопросу приведены на рисунке ниже.

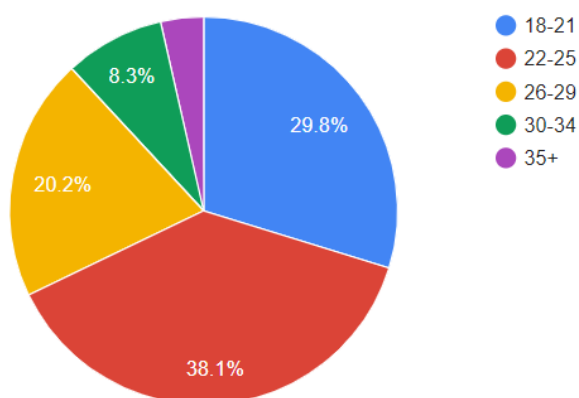


Рисунок 6 – Структура возрастной категорий опрошенных сотрудников онлайн-школы “Скаенг”

По результатам следующего вопроса можно понять, что 84% сотрудников в должность менеджера по продажам, это люди не состоящие в

браке и без детей. Вероятней всего это обусловлено условиями работы из дома и требованием к обеспечению тишины на протяжении всего рабочего дня.

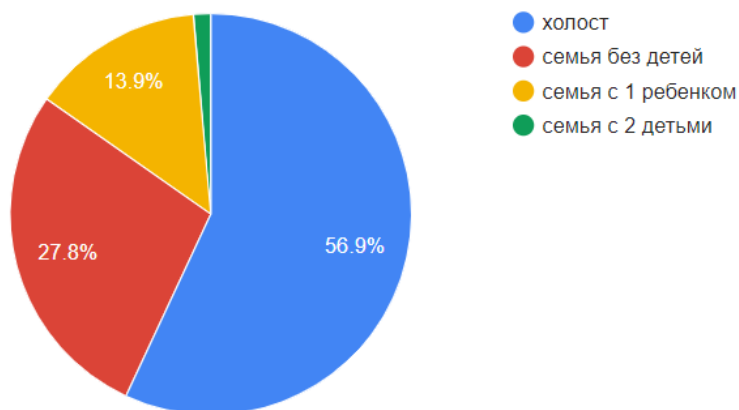


Рисунок 7 – Структура опрошенных клиентов "Скаенг" социальному статусу

Следующий вопрос показал, что в большей степени сотрудники онлайн-школы "Скаенг" имеют высшее образование

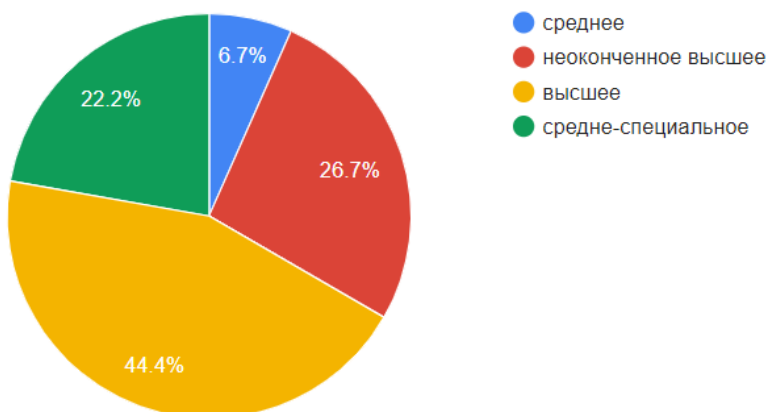


Рисунок 8 – Структура опрошенных сотрудников "Скаенг" по социальному статусу

На вопрос о географическом месте проживания, наиболее частыми ответами были: Центральная Россия, Украина и ДНР/ЛНР.

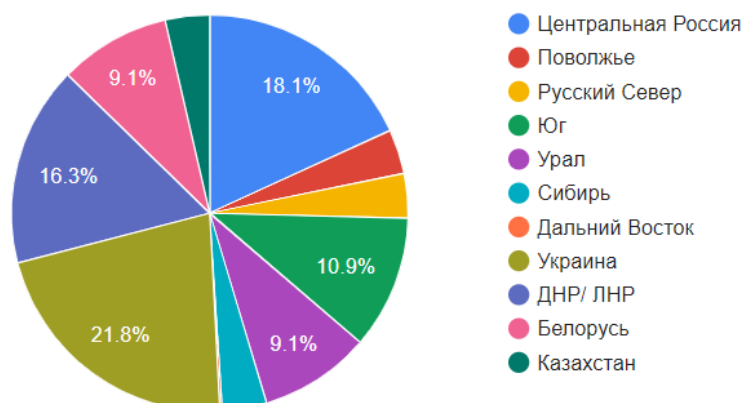


Рисунок 9 – Структура опрошенных сотрудников онлайн-школы “Скаенг” по географическому месту проживания

По результатам вопроса о сроках работы можно сделать вывод о том, что в среднем сотрудники предпочитают работать в данной должности от 3 до 12 месяцев, реже – более года

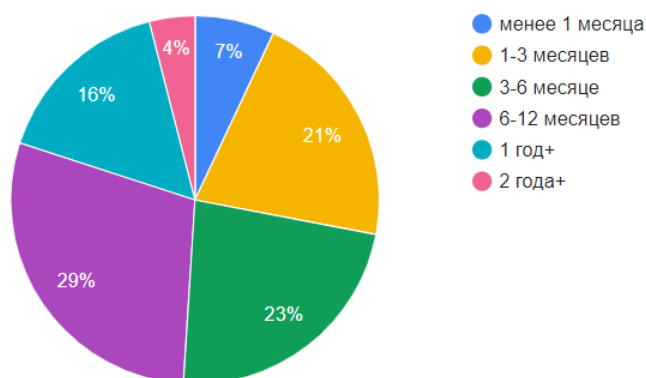


Рисунок 10 – Структура опрошенных сотрудников онлайн-школы “Скаенг” по продолжительности работы в организации

Таким образом, на основании вышеприведенного анализа по вопросам, можно сделать вывод, что основная целевая аудитория на позицию менеджер по продажам онлайн-школы “Скаенг”, это преимущественно женщины в

возрасте 18-25 лет, не имеющие семьи и детей, с высшим образованием (реже в процессе его получения), проживающие на территории западной России или Восточной Украины.

2.2 Проблематика дистанционной оценки персонала в онлайн-школе “Скаенг”

В онлайн-школе “Скаенг” очень четко разграничена система оценки работы сотрудников 2 линии продаж. Часть работы оценивает отдел ассессоринга, который еще именуется в компании как - “Контроль качества продаж” а так же все KPI метрики отслеживаются внутри CRM-системы, которая фиксирует показатели качества выполнения работы менеджеров.

Ассессоринг

В данном отделе занимаются оценкой качества работы сотрудников на линии. Бонусная часть менеджера зависит от того насколько качественными были звонки и общение с клиентами в течении рабочего месяца. Проведено было интервью с сотрудником-Еленой которая более 3 лет работает в организации и на данный момент работает в руководящей должности в отделе ассессоринга. Отдел ассессоринга занимается прослушкой телефонных разговоров менеджеров отдела продаж.

Ассессор, это эксперт который оценивает и контролирует работу сотрудника отдела продаж. Работа построена таким образом, что на каждый отдел продаж есть своя группа ассессоринга, которая оценивает звонки менеджеров в течении месяца, прослушивается выборочно 20 звонков каждого сотрудника и выставляется за каждый прослушанный звонок от 0 до 100 баллов.

Все звонки оцениваются по чек-листу- который представлен в приложении 1 к данной работе.

Каждый месяц чек-лист дорабатывается и обновляется, так как продукт школы постоянно улучшается - добавляются новые предложения для клиентов и часто что-то становится не актуальным. Чтобы потенциальные потребители были в курсе об изменениях продукта, акциях и спец-предложениях - менеджеры должны в звонках озвучивать все актуальные предложения. Поэтому существуют чек-листы по которым сотрудники ассесмент отдела могут оценивать качество диалогов и фиксируют в таблицы насколько менеджеры по продаже следуют всем пунктам.

Каждый звонок оценивается по таким критериям как:

- Качество установления контакта с клиентом
- Работа с возражениями клиента

- Уточнил ли менеджер часовой пояс клиента для корректного подбора времени проведения пробного занятия
- Были ли озвучены все технические требования для проведения занятия
- Корректная фиксация информации в CRM системе
- Подведение итогов, завершение разговора
- Невербалика
- Чистота речи

Если в течении месяца у менеджера средний показатель по 20 звонкам был ниже 85, то из бонусной части вычитается 10% и менеджер переводится на испытательный срок.

Ключевые показатели эффективности

Ключевые показатели эффективности или KPI (англ. Key Performance Indicators) — это числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, а именно: результативность и эффективность.

KPI это инструмент позволяющий контролировать и оценивать работу, людей, групп, подразделений и компаний, а так же позволяет помочь в оценке реализации стратегии. Если выбранный KPI не связан с целью и не образуется исходя из её содержания, то такие KPI бессмысленно использовать. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли в основу современного управления и называется «Управление по целям».

Относительно онлайн-школы “Скаенг” часто думают что в организации отсутствуют метрики, так как компания является бирюзовой и все направленно на комфорт сотрудников и максимальную расслабленность в работе. Все видят, что сотрудники сидят на пуфиках в офисе с креативным интерьером, время прихода не контролируется, и думают, что работники отдыхают. Но надо понимать что за расслабленной атмосферой стоят жесткие опережающие показатели, сквозной контроль, более тысячи метрик и все более чем жестко контролируется.

Компания оценивает, сколько каждое подразделение потратило денег, столько заработало, столько клиентов было на входе, столько осталось в конце месяца. От этого зависят бюджеты и бонусы. Если полгода подразделение работает плохо, оно теряет свою зону ответственности. Если человек три месяца подряд не достигает нужных показателей, его могут уволить или

пересмотреть круг обязанностей. Компания очень сильно контролирует сотрудников и следит за продуктивностью работы.

У отделов продаж в онлайн-школе “Скаенг” достаточно строгий контроль, вплоть до того, что стоят трекеры на рабочем столе и проверяют, не зашел ли ты сотрудник в социальные сети. За методистами, сотрудниками колл-центра и отдела продаж так следят потому, что это позволяет им зарабатывать на 15 % больше. И этот показатель подтверждается десятками A/B-тестов.

онлайн-школа “Скаенг” так же очень активно использует ИТ-технологии в оценке эффективности работы сотрудников. Делается это при помощи собственной системы CRM, которая фиксирует:

- Время обработки заявки
- Время в звонке
- Количество обработанных заявок за единицу времени
- Количество записей на пробные уроки
- Количество пройденных пробных уроков

Каждый из данных показателей оценивают эффективность работы сотрудников.

Далее представлено детальное описание нескольких показателей, которые показывают эффективность работы сотрудника, а именно - это фиксация времени обработки заявки и время проведенное в звонках.

- Рабочее время - время предоставления услуг, зафиксированное в графике.
- Продуктивное время = Рабочее время минус встречи с руководителем, тренинги и так далее (все встречи и прочие активности супер-вайзер фиксирует в специальном отчете).
- Загруженность - время, проведенное в заявках и/или звонках в рамках рабочего времени.
- Проценты загрузки = $\frac{\text{Загруженность}}{\text{Продуктивное время}}$
- Проценты времени в разговоре = $\frac{\text{Время, проведенное в звонках}}{\text{Рабочее время}}$
 - 1. учитываются только звонки в рамках рабочего времени
 - 2. учитывается как время ожидания, так и время разговора
- Среднее время обработки одной задачи - $\frac{\text{сумма времени, проведенного во всех задачах (время от взятия задачи в работу до закрытия)}}{\text{количество обработанных задач}}$

Мини-пример.

Иван Иванов работал в понедельник с 9 до 18 (480 мин). В этот день он находился в звонках и/или задачах суммарно 350 минут, чисто в звонках - 220 минут. Также на 60 мин его забрал СВ на встречу. Итого:

- Продуктивное время = $480 - 60 = 420$ мин.
- Загруженность = 350 мин.
- % загрузки = $350 / 420 = 83\%$
- % времени в разговоре = $220 / 350 = 63\%$
- Ср. время обработки задачи не буду выдумывать.

Расчет выполнения плана по продуктивности:

Финальный показатель = среднее значение по % выполнения трех показателей.

Мини-пример.

Показатель	Таргет	Факт	% выполнения
% загрузки	70%	67%	96%
% времени в разговоре	50%	47%	94%
Ср. время обработки	2,5	2,6	96%
% выполнения плана по продуктивности = $(96 + 94 + 96) / 3 = 95.3\%$			

Санкции за невыполнение плана:

% выполнения плана влияет на то, какой коэффициент продуктивности будет применен к сумме бонуса (включая сумму за старые вводные уроки).

% выполнения плана	Коэффициент продуктивности
100%	1
95% - 100%	0.9
90% - 95%	0.8
<90%	0

1	Данные за период с 01.09.2020 по 30.09.2020	70%	50%	2,5					
2	Оператор	Загружен ость	% времени от загруженн ости	Ср. время работы над заявкой	Загружен ость	% времени от загруженности	Ср. время работы над заявкой	Продуктивность (ср. знач)	Козф. продуктивности
3	Трошков Александр	84%	53%	2,3	100%	100%	100,00%	100%	1,0
4	Нифонтова Виктория	82%	61%	1,9	100%	100%	100,00%	100%	1,0
5	Дрюков Олег	78%	59%	2,1	100%	100%	100,00%	100%	1,0
6	Чудиевич Диана	77%	59%	2,2	100%	100%	100,00%	100%	1,0
7	Красовский Антон	71%	56%	1,9	100%	100%	100,00%	100%	1,0
8	Студенова Татьяна	75%	61%	2,4	100%	100%	100,00%	100%	1,0
9	Захарова Оксана	72%	50%	2,3	100%	100%	100,00%	100%	1,0
10	Демиденко Наталья	70%	61%	1,8	99%	100%	100,00%	100%	0,9
11	Медведева Мария	69%	59%	2,0	98%	100%	100,00%	99%	0,9
12	Гаражий Алина	67%	60%	2,1	96%	100%	100,00%	99%	0,9
13	Дейкина Татьяна	67%	55%	1,9	95%	100%	100,00%	98%	0,9
14	Садикова Светлана	75%	53%	2,6	100%	100%	95,10%	98%	0,9
15	Стамати Алина	66%	65%	1,9	94%	100%	100,00%	98%	0,9
16	Рутковский Игорь	67%	49%	2,2	95%	98%	100,00%	98%	0,9
17	Бабасян Татевик	70%	46%	2,1	100%	93%	100,00%	98%	0,9

Рисунок 11 - На калькуляторе продуктивности видны фактические показатели. Видно, что ряд сотрудников справились на 100%, Некоторым не хватило совсем немного

Конверсия	Общее количество входящих заявок	Некорректные	Кол-во назначений	Количество ВУ	Сквозная конверсия	Продуктивность	Ассессмент
78,19%	5508	885	2407	1178	0,00%	91,17%	91,13%
68,05%	391	64	140	75		88,38%	98,68%
68,85%	290	41	124	58		60,31%	90,75%
93,33%	381	62	187	99		99,71%	94,41%
64,18%	408	55	157	70		78,19%	85,50%
62,71%	247	39	100	42		59,18%	100,00%
72,90%	359	77	150	69		92,55%	91,75%
93,22%	284	51	122	64		93,68%	90,67%
63,47%	251	38	139	67		104,15%	91,79%
82,76%	424	84	181	96		90,71%	86,67%
65,34%	456	76	189	76		115,34%	89,00%
100,51%	414	59	207	114		93,87%	96,75%
64,73%	503	79	214	97		109,18%	87,00%

Рисунок 12 -таблица всех показателей эффективности работы менеджеров

Иные способы оценки работы менеджеров

Помимо стандартных метрик, фиксации показателей и прослушки, в компании также есть не совсем формальные мероприятия по оценке сотрудников. Такие формы оценки в онлайн-школе “Скаенг” называются “батлами” и “калибровками”.

Баттл - это мероприятие которое проводится внутри группы менеджеров. Коллеги созваниваются в Zoom или Skype и проводятся ролевые игры под руководством супер-вайзера. Между менеджерами распределяются роли, кто-то отыгрывает роль клиента, кто-то остается в роли менеджера. Задается сложная ситуация когда необходимо менеджеру отработать возражение и в конечном результате убедить “клиента” записаться на пробное занятия и при этом соблюдать все блоки скрипта. По завершению каждого диалога всеми слушателями вносятся баллы-оценки в таблицу и так же дается обратная связь по качеству диалога и советами по улучшению отработки возражений.

Таким образом все менеджеры могут получить опыт и потренироваться в отработке возражений, послушать как это делают другие, взять полезные приемы отработки для себя, обменяться опытом, понять свои слабые стороны и устранить пробелы, чтобы не было сложностей в реальных разговорах с клиентами.

		16.10							
ФИО менеджера	ФИО Ученика	Оценки (1-10)	Вика	Дима	Наташа	Андрей	Юля К	Света	Саша
Бабич Виктория	Ващук Юлия	93		9	9	9	9	10	10
Бекоев Дмитрий	Логачева Саша	63	6		7	7	7	7	5
Беспалая Наталья	Умешева Сабина	68	7	8		7	8	8	7
Власенко Андрей	Мельник Анастасия	77	7	7	6		7	8	5
Ковалёва Юлия	Беспалая Наташа	83	9	8	8	8	8		10
Кузнецова Светлана	Пархоменко Николай	55	6	7	6	6			6
Логачева Саша	-	0							
Мельник Настя	-	0							
Пархоменко Николай	Власенко Андрей	89	9	8	9	8	8	10	9
Сифронова Оля	-	0							

Рисунок 13 - пример таблицы результатов баттла в группе

Калибровки- это процедура немного похожая на баттлы, т.к. тут так же оценивается умение менеджеров: вести диалог, ориентироваться в скриптах и отрабатывать возражения; но отличие в том, что необходимо слушать запись настоящих звонков менеджеров. Мероприятие это проводится следующим образом: каждый из менеджеров в течении пары недель собирает несколько хороших и плохих звонков. Далее, в общей таблице каждый менеджер оставляет ссылки на звонки, а задачей коллег является послушать звонки

других менеджеров и дать свою оценку от 1 до 10. После этого проводится общий созвон в группе и все слушают данные звонки, те кто поставили оценку дают обратную связь, обосновывая почему был так оценен диалог с клиентом.

1* - хороший	Форма для заполнения	Подойти с фантазией) И если хороший звонок - не обычная запись на ВУ без отработки возражения, это м												
2* - плохой														
	ФИ	Номер телефона	Звонок Менеджера	-/+	Оценка РГ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Бабич Виктория		http://s80-asterisk.skyeng.te	2	5		10,0	9,0			10,0			10,0
2	Бекоев Дмитрий	99907916023071008714740	https://communications.skyen	2	7			9,0						
3	Беспалая Наталья	79155132849	http://reserve-pbx.skyeng.ru/	1	8		10,0				10,0			10,0
4	Ковалева Юлия													
5	Колоцей Юлия			2										
6	Кузнецова Светлана		http://s80-asterisk.skyeng.te	2	5			9,0						9,0
7	Логачева Александра													

Рисунок 14 - калибровочная таблица внутри группы

Основываясь на всей вышеизложенной информации, был проведен анализ всех собранных данных, с целью выявить эффективность оценки персонала в онлайн-школе “Скаенг”. Было выявлено соотношение между финансовой прибылью компании и затраченными денежными ресурсами на всех этапах.

Название отдела	расходы	доходы
Ассесмент	~450.000	отсутствуют
IT-отдел	~1.680.000	отсутствуют
Менеджеры по продажам	~ 2.225.000	~21.750.000
ИТОГО:	4.355.000	21.750.000

Рисунок 15- Таблица финансовых затрат на оценку сотрудников

Вывод

Проблемой в дистанционной оценке персонала является невозможность контролировать работу сотрудников в режиме реального времени. Чтобы была возможность следить дистанционно за качеством и эффективностью работы, на высоком уровне должна быть отлажена техническая сторона работы и в систему работы внедрены современные IT технологии. За счет этого осуществляется фиксация всех показателей, проводится аналитика и появляется возможность оценивать эффективность сотрудников объективно, основываясь на массиве данных. Должна появиться система, которая заменит человека и будет контролировать работу сотрудника на каждом этапе.

2.3 Содержание, условия и эффективность дистанционной оценки персонала

Для того чтобы была реализована оценка персонала дистанционно необходимо чтобы были выполнены следующие условия:

Разгруппировка задач по типам.

Сперва необходимо определить кто будет оцениваться: все категории персонала или выборочно по должностям. Цели для оценки бываю разными-выяснить, насколько сотрудники компании в курсе последних изменений законодательства, или определить уровень клиентоориентированности менеджеров по продажам. Может быть другая выборка: по навыкам, компетенциям, личностным качествам. К примеру, перед тем как перейти на новую систему отчетов, необходимо убедиться, хорошо ли сотрудники подразделений знают программу Excel.

Далее необходимо приступить к задачам оценки. Условно их можно разделить на два типа. Первый тип – это те, которые относятся к объекту оценки, то есть к персоналу который будет проходить оценку. При этом необходимо понимать что нужно выяснить в ходе оценки и с какой целью. Например, надо отследить ошибки подчиненных и понять, каких знаний и компетенций им не хватает. Второй тип задач относится к выбору методик оценки. На этом этапе специалист по оценке должен подобрать и предложить готовые инструменты. На этом этапе необходимо очень четко понимать что необходимо проверить: личностные качества и потенциал сотрудников, профессиональные знания и навыки, паттерны поведения. Или спрогнозировать действия работников в предполагаемых ситуациях. От этого зависит, какой набор инструментов будет оптимален.

Выбор инструментов

Методика должна подбираться под задачи, которые нужно решить. Например, вербальные тесты оценивают, насколько человек способен воспринимать и анализировать письменную информацию. Числовые тесты покажут, умеет ли сотрудник работать с таблицами и графиками и выполнять логические вычисления. Тесты на логику и оценку общих способностей выявляют, как испытуемый анализирует данные, находит закономерности и действует в нестандартных ситуациях. Спрогнозировать поведение тестируемого в процессе работы можно с помощью теста на оценку ситуации.

Не рекомендуется пользоваться тестами, которые размещают в открытых источниках. К таким типовым методикам легко найти ответы и незаслуженно получить высокий балл. Исключение составляют серьезные, проверенные временем профессиональные тесты, которым можно доверять. Например, опросник КЕТТЕЛЛА или СМЛ (ММРІ). Здесь сложно обмануть систему, так как один и тот же вопрос в разных формулировках повторяется несколько раз, а прочесть ключ может только специалист.

Наряду с тестами в дистанционной оценке используются кейсы. В них описывают конкретные рабочие или управленческие ситуации, при разрешении которых интересующие компетенции проявляются на разных уровнях (например, при 5-балльной системе оценки – от 0 до 5). Эти ситуации могут быть разными и моделируют взаимодействие с коллегами, руководителем, клиентами.

При внедрении в дистанционную оценку профессиональных тестов необходимо предусмотреть, чтобы конструкция вопросов допускала разные варианты ответов. Тут применяется правило 20-50-30. Из всего объема вопросов 20 процентов должны быть закрытые, на которые надо ответить «да» или «нет». 50 процентов – с несколькими вариантами ответов. Например: «Как надо приветствовать клиента согласно нашей торговой политике?». Вариативные вопросы: встать из-за стола и с улыбкой поприветствовать или, оставаясь на рабочем месте, поздороваться и предложить помощь. Тестируемый должен выбрать правильный вариант. 30 процентов – вопросы, которые требуют развернутого ответа: «Расскажите, как Вы завершаете продажу». Если соблюсти такую пропорцию, тестируемому сотруднику надо будет приложить больше усилий, чтобы показать хороший результат, а не просто угадать верный ответ, полагаясь на интуицию.

Вывод

Дистанционная оценка позволяет оценить больше сотрудников в один и тот же промежуток времени. Дистанционный тест одновременно проходят группы специалистов, поэтому сокращается время и бюджет, которые необходимо затратить на данный проект. При этом специалисты, которые участвуют в оценке, больше раскрываются, поскольку находятся в привычной для себя обстановке.

Внедрение IT-технологий

В дистанционной оценке не обойтись без IT-специалистов. Это необходимо, чтобы разрабатывать и поддерживать программное обеспечение. Программное обеспечение должно проводить статистику и аналитику для того чтобы оценивать кандидатов.

HR-отдел должен во всей системе отвечать за качество контента. Задача состоит в том, чтобы инструментарий соответствовал целям и был качественным. Также важно наличие внутренних коммуникаций, обратная связь с участниками и обработка результатов. IT-отдел несет ответственность за администрирование ресурса, на котором проводятся испытания, опросы или просто фиксируется результат деятельности в ходе работы. Технические специалисты должны следить, чтобы программа работала бесперебойно и при необходимости исправлять неполадки.

Условия благодаря которым реализуется оценка персонала

Чтобы получить достоверные результаты дистанционной оценки, необходимо в первую очередь ответить на вопрос: “какие компетенции сотрудников необходимо оценить” и под это подбирать инструменты: опросники, тесты, кейсы, оценочные игры и прочее.

Успех удаленной оценки зависит от того, насколько технически правильно организован процесс. В рабочую группу должны войти и HR-ы, и IT-специалисты. Без технических программ и управленческих методик эффективность дистанционной оценки невозможна.

При оценке сотрудников необходимо, чтобы у участников была возможность обратной связи, и они могли проанализировать свои результаты, будь то тестирования или результат фактической работы.

Преимущества удалённого анализа работников

- Экономия рабочего времени работника и оценщика.
- Независимость от помещения и расстояния между оценщиком и оцениваемым (может быть в другой стране, городе).
- Экономия денег на специально оборудованном помещении командировочных расходах и пр.
- Независимость от карантинных и подобных ограничений.

Заключение

Целью дипломной работы является обоснования содержания, условия и эффективность дистанционной оценки персонала. Поставленная цель, предполагала теоретический анализ источников и проведение практического исследования.

1. Проведён анализ литературы, который выявил, что включает в себя понятие оценки персонала, каким требованиям оценка должна соответствовать.
2. На основании анализа литературы изучены существующие инструменты оценки персонала, и исходя из цели дипломной работы, подобраны рекомендации для организаций с дистанционным типом работы.
3. Проведено эмпирическое исследование, направленное на изучение и анализ системы оценки персонала в онлайн-школе “Скаенг”.

На первом этапе исследования изучалась специфика и особенности работы онлайн-школы, и существующие методы оценки менеджеров по продажам онлайн-школы “Скаенг”. Проведено интервью с руководителем отдела ассессоринга результаты которого показали, что в онлайн-школе скаенг есть структурированная система оценки качества диалога с клиентами, которая позволяет выявлять ошибки менеджеров по продажам при общении с клиентом и их устранять. В связи с этим контролем повышается качество обслуживания.

На втором этапе исследования проведена оценка нормативных актов, отчетов и показателей продуктивности, которые фиксируются при помощи CRM системы. Данную CRM-систему разрабатывает внутренний IT-отдел компании под нужды онлайн-школы. Фиксируются такие показатели как: время обработки заявки, время в разговоре с клиентом, обработанное число заявок за единицу времени, количество назначенных уроков и число выводимости на уроки. Все оцениваемые показатели являются частью процедуры оценки сотрудников и помогают создать общую картину работы

менеджеров. Данные показатели напрямую влияют на мотивацию сотрудников.

Таким образом, изучение теоретического материала и проведение исследований позволило разработать рекомендации для компаний, которые работают в дистанционном формате или планируют переходить в данный формат:

1. Определить на каких этапах будет проводиться оценка персонала, с какой периодичностью и какие критерии будут оцениваться.
2. Выявить какие инструменты более эффективны для оценки каждой категории сотрудников.
3. Внедрение качественных IT-технологий для фиксации ключевых показателей продуктивности.
4. Обеспечить качественную обратную связь по результатам оценки и предоставить возможность следить за своими показателями качества работы.
5. Для организаций, где присутствуют отделы продаж, необходимо внедрение прослушки. Это может быть техническая программа которая выявляет ошибки в разговорах и их фильтрует. Также это могут быть люди которые будут слушать звонки и оценивать их качество.
6. Практиковать ситуационные симуляции. По результатам данного исследования, в оценке работников сферы продаж этот способ достаточно эффективен, он позволяет линейным сотрудникам обмениваться опытом, а руководству выявлять их слабые стороны.

Поставленная в начале цель дипломной работы достигнута, задачи выполнены.

Диплом носит практическую направленность, разработанные рекомендации ориентированы на организации с дистанционным типом работы и сконцентрированы на решении проблем дистанционной оценки.

Список использованной литературы

1. Андреева И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. - СПб.: БХВ-Петербург, 2016. - 416с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2015. - 224 с.
3. Богатырева М.Р. Текучесть кадров: хорошо это или плохо? / М.Р. Богатырева, А.С. Ефимова // Научный обозреватель. 2014. № 5. С. 30-31.
4. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352
5. Верховцев А.В. Оценка работников организации / А.В. Верховцев. - М.: Инфра-М, 2019. - 32 с.
6. Веселков А.Ф. Комплексна оценка персонала: необходимо и достаточно / А.Ф. Веселков // Банковское дело. 2010. № 6. С. 66-68.
7. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 688 с.
8. Гладкий А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с
9. Гуреева Е.А. Оценка эффективности организации и проведения крупных спортивных соревнований / Е.А. Гуреева, И.В. Солнцев. - М.: Русайнс, 2014. - 320 с.
10. Гуськов С.В. Оценка эффективности производственно-хозяйственной деятельности организаций / С.В. Гуськов. - М.: Academia, 2017. - 136 с.
11. Даулинг Г.В. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. - М.: ИМИДЖ-Контакт, Инфра-М, 2013. - 368 с

12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2017. - 288 с
13. Денисов А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 с.
14. Дульзон А.А. Резерв кадров: планирование, отбор, развитие и оценка: монография / А.А. Дульзон, О.М. Васильева, И.В. Волостнов, Л.А. Истигечева; под общ.ред. проф. А.А. Дульзона. - Изд-во Томского политехнического университета, 2019. - 292 с.
15. Зайцева Ю.Н. Аттестация персонала: лекарство от всех болезней или повод для увольнения? / Ю.Н. Зайцева // Управление развитием персонала. 2019. № 2. С. 140-155.
16. Иванова С.Ю. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 147 с.
17. Ивченко А.П. Аттестация торгового персонала: техники кадровой оптимизации / А.П. Ивченко // Личные продажи. 2019. № 2. С. 126-135.
18. Иен Баллантайн, Найджел Пова. Ассессмент-центр. Полное руководство. Перевод Е. Гореловой / Иен Баллантайн, Найджел Пова. - М.: Гиппо, 2017. - 201 с.
19. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Учебник / Г.Б. Казначевская. - М.: Феникс, 2019. - 352 с. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2016. - 60 с.
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: Инфора-М, 2019. - 48 с.
21. Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2018. - 60 с.

- 22.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус. - 357 с.
- 23.Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
- 24.Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Управление персоналом и рынок труда Иваненко Л.В., Маркова О.В., Сорочайкин А.Н. Сер. «Экономика и управление в XXI веке». - Самара, 2018. С. 100-122.
- 25.Кожин В.А. Новый подход к оценке труда персонала с учетом инновационной деятельности предприятий / В.А. Кожин, А.Г. Саксин, Т.В. Шагалова // Современная экономика: проблемы и решения. 2016. № 4 (28). С. 79-88.
- 26.Конюкова Н.И. Экономика управления персоналом: Учебное пособие / Н.И.Конюкова, О.С.Межова. – РАНХ иГС, Сиб. ин-т.упр. - Новосибирск: СибАГС, 2013. – 198 с.
- 27.Кутузова А.В. Экономика управления персоналом: Курс лекций учебной дисциплины для бакалавров направления 080400.62 – «Управление персоналом» / - Красноярск.: СибГТУ, 2012. - 148 с.
- 28.Макашева Н.П. Экономика и социология труда: Учебное пособие / Н.П. Макашева, Ю.С. Макашева – Томск: «РГ «Графика», 2013. – 172 с.
- 29.Макашева Н.П. Экономика управления персоналом: Курс лекций
30. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
- 31.Митрофанова Е.А. Экономика управления персоналом. - М.: Инфра-М, 2015. - 427 с.
- 32.Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. - М.: Альфа-Пресс, 2011. - 752 с.

33. Пономарева, А.М. Кадровая деятельность: организация, планирование, оценка эффективности / А.М. Пономарева. - М.: ИКЦ МарТ, МарТ, 2014. - 240 с.
34. Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала: Эффективный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. - М.: Издательство ЛКИ, 2017. - 422 с.
35. Семина А. П. Роль оценки персонала в системе управления персоналом. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 1. С. 80-85.
36. Черниенко Е. В. Ассесмент-центр: современный метод оценки персонала. Форум молодых ученых. 2019. № 10 (38). С. 561-565.
37. Черников, Б.В. Информационные технологии и управление: Учебник / Б.В. Черников. - М.: Форум, 2017. - 352 с.
38. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 400 с
39. Чукарин, А.В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией / А.В. Чукарин. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 512 с.
40. Федоров А.В., Самарин С.В. и др. Методика подготовки и проведения аттестации, мотивирующей персонал к повышению эффективности производства // Горный информационно – аналитический бюллетень (научнотехнический журнал). 2016. №10. С. 4–37.
41. Экономика управления персоналом: Курс лекций учебной дисциплины для бакалавров направления 080400.62 – «Управление персоналом» / сост. Кутузова А.В - Красноярск.: СибГТУ, 2012. - 148 с.

Электронные ресурсы

42. Иновационные технологии в удаленной оценке кадров
https://studopedia.ru/3_108814_ponyatie-effektivnost.html (дата обращения: 2-12-2020).
43. Эффективность системы оценки персонала
<https://hr-portal.ru/article/effektivnost-sistemy-ocenki-personala> (дата обращения: 5-12-2020).
44. Оценка, обучение и развитие персонала | HR и T&D

- https://www.facebook.com/groups/ocenkehr/?ref=br_rs (дата обращения: 5-12-2020).
45. Развитие команд: идеи и опыт мировых экспертов
<https://wardhowell.com/upload/iblock/89b/12-vypusk-razvitie-komand-idei-i-opyt-mirovykh-ekspertov.pdf> (дата обращения: 7-12-2020).
46. HR Tech: Как новые технологии совершают революцию в HR // URL:
<https://wardhowell.com/upload/iblock/a3d/10-vypusk-kak-novye-tehnologii-sovershayut-revolyutsiyu-v-hr.pdf> (дата обращения: 15-12-2020).
47. Управление талантами: опыт бизнеса // URL:
<https://wardhowell.com/upload/iblock/cf3/ekskluzivniy-vipusk-upravlenie-talantami.pdf> (дата обращения: 15-12-2020).
48. Особенности ассессоров как фактор влияния на корпоративную культуру организации // URL: <https://grebennikon.ru/article-ln1o.html> (дата обращения: 16-12-2020).
49. Специалист по дистанционному обслуживанию- особенности работы
<https://article-zred.html>
50. Дистанционная оценка персонала: возможности и проблемы. Опыт реализации проекта. // URL: <https://www.shl.ru/distancionnaja-ocenka-personala-vozmozhnosti-i-problemi> (дата обращения: 20-12-2020).
51. Преимущества удалённого анализа работников // URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/distantcionnaya-otsenka-personala/> (дата обращения: 26-12-2020).
52. Дистанционная оценка персонала своими силами и с минимальным бюджетом. Готовый алгоритм и инструменты // URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/distantcionnaya-otsenka-personala/> (дата обращения: 28-12-2020).

Приложения

Приложение 1

Чек-лист для оценки звонков 1 линии продаж

Название пункта	Описание "Правильно"	Вес пункта	Как оцениваем?
Установление контакта, приветствие	- Поздоровался; - Представил себя и школу полностью (свое имя и "онлайн школа Скаенг"), (для старой базы допустимо "онлайн-школа английского языка Скаенг"); - Назвал имя клиента (если имя не указано, уточнил как можно к клиенту обращаться); - Узнал удобно ли говорить (если клиенту неудобно - необходимо попросить 2 минуты на разговор, если клиент отказывается - согласовываем дату следующего звонка) - Озвучил цель звонка (для исходящих); - Поблагодарил за оставленную заявку при первичном контакте (для исходящих, кроме переносов ВУ, отдела старой базы, отдела математики и дежурных менеджеров); - Для skysmart (KIDS/MATH): - Представился, как Skysmart *Пометка: для идентификации Skysmart ориентируемся на комментарий ""Skysmart"" в СРМ / профиле ученика" (фиксируем без снятия) - Уточнил вопрос клиента (для входящих).	3	Снимаем все баллы в пункте, если допустил минимум 1 ошибку.
ДЛЯ ОЦЕНИВАНИЯ ЗВОНКОВ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ Работа с возражениями\отказо	- Уточнил причину отказа, используя открытые вопросы; - Присоединился к возражению (фразы	30	Снимаем половину баллов, если попытка отработки возражения была, но менеджер не доработал возражение.

м и выявление потребности	присоединения: прекрасно вас понимаю; да, это действительно важно; поддерживаю ваше желание, вопрос денег безусловно важен и т.д.) - Озвучил подходящие под потребности ученика преимущества\аргументы\выгоды - После преимущества / аргумента / выгоды задает закрывающий вопрос (побуждение пройти ВУ) - В случае, если клиент отказывался, но после отработки согласился на ВУ либо перезвон для назначения даты и времени ВУ - оцениваем в 30 баллов. - Оработал одно возражение в рамках звонка по кроссрейлу - С 22.05: для входящих звонков этот блок оцениваем по умолчанию, работа с возражениями не требуется. - Задал ОТКРЫТЫЕ вопросы на выявление потребностей (2-3 или по ситуации. Пример: Для каких целей планируете изучение АЯ? Какого уровня хотите достичь? За какой срок?) - с 23.06. вопрос обязателен (до 1.07. без снятия)		Минимум сотрудник должен проработать 2 возражения (если у клиента их больше одного). Формулировка пункта, за который снимаем 15 баллов: 1. Если у клиента разные возражения, целевыми аргументами отработано не менее 1го из них. 2. Если клиент озвучивает одно возражение несколько раз - не менее 1й отработки целевыми аргументами. Целевой аргумент - это аргумент соответствующий возражению, прописанный в скриптах. Кроссрейл (должна быть 1 попытка отработать возражение): - в случае отсутствия попытки отработать возражение - снимаем 15 баллов В случае отсутствия попытки отработать возражение (кроссрейл не учитываем) - ОБНУЛЯЕТСЯ ЗВОНОК В случае отсутствия вопросов на выявления потребностей - ОБНУЛЯЕТСЯ БЛОК (с 1.07)
ДЛЯ ОЦЕНИВАНИЯ ЗВОНКОВ: КИДС / РОДИТЕЛЬ (в т.ч.математика) / ВУ для ВХОДЯЩИХ / КРОССЕЙЛ МАТЕМАТИКА И АЯ (кроме входящей линии) Презентация\информация о школе и продукте	- Уточнил возраст ребенка (в разговоре с ребенком) - Озвучил выгоду от посещения ВУ/рассказал, что ожидает на ВУ - Ответил на все интересующие вопросы; - Озвучил корректную информацию; - Подтвердил ВУ (для	10	Кроссрейл оцениваем: - при первом назначении, либо при отказе до назначения ВУ. ***Для СБ первым назначением и отказом до назначения считаются таковые после взятия потерянной ранее заявки в работу.

	входящих). - Озвучил презентацию продукта в рамках кроссейла (АЯ / Математика) - только для РФ Кроссейл не предлагаем: - ученик отвечает грубо, четко говорит что ему ничего не нужно, нервничает - если ученик плохо говорит / понимает по русски - детям - пранкерам - не подходят тех. требования под предмет - на ВУ у ребенка до 15 лет включительно не сможет присутствовать родитель / опекун - ребенок не дает контакты родителей Для skysmart (KIDS/ MATH): - для ученика озвучен порядок действий по скрипту (Вам нужно попросить у преподавателя ссылку на домашнее задание, перейти по ней, пройти быструю регистрацию и после можно будет приступить к выполнению задания. Я отправлю вам на почту письмо с инструкциями, если после этого у вас возникнут трудности с выполнением ДЗ, свяжитесь пожалуйста с нашей поддержкой или попросите вашего преподавателя связаться с нами).		Снимаем все баллы в пункте, если допустил минимум 1 ошибку. Не предложил КС - ОБНУЛЯЕТСЯ ЗВОНОК (с 10.12) Предложил КС, но не рассказал подробно - ОБНУЛЯЕТСЯ БЛОК (с 10.12)
Подбор времени	- Предложил максимально ближайший слот для прохождения занятия сегодня (максимум завтра, если он есть); - кроме переносов ВУ	15	Снимаем все баллы в пункте, если допустил минимум 1 ошибку

	***если это звонок по переносу ВУ и в СРМ отмечены удобные дата и время для ВУ, менеджер согласовывает сначала их; ***если менеджер предлагает в звонке слот не на сегодня/завтра, то это не считается ошибкой (это связано с доступностью слотов в овербукинге). - Если ученик сразу просит назначить ВУ через неделю (либо любой другой день) от даты звонка, предлагаем сначала ближайший слот, затем уже подстраиваемся под клиента; - В случае отказа от предложенного времени, выяснил удобное для клиента время проведения ВУ; - Уточнил часовой пояс ученика/сверил время, а в случае отличия часового пояса от московского, озвучил по местному времени ученика. ***перенос ВУ: если инфо о часовом поясе не указана - выясняем разницу во времени и вносим, если указана - сверять часовой пояс с учеником не нужно.		
Тех.требования / Уровень АЯ	1. Уровень АЯ: - Уточнил примерный уровень ученика (кроме kids/родителей и математики) 2. Технические моменты: - Узнал с какого устройства и браузера будет выходить, озвучил рекомендации (предпочтительно ПК/ноутбук - а для КЛП и математики обязательно);	15	Снимаем 10 баллов в пункте, если допустил минимум 1 ошибку в тех требованиях. Снимаем 5 баллов, если не уточнил уровень АЯ.

	- Уточнил наличие гарнитуры или наушников и микрофона; камеры (до 15ти лет включительно) - Уточнил скайп, если нет в заявке (если ученик не помнит - не требуем) (кроме отдела математики) - Для взрослых учеников с моб/планшетом предложил пройти ВУ через приложение Skyeng (кроме взрослых учеников low-level) - Если это звонок по переносу ВУ/напоминанию о ВУ, менеджер задает вопрос: "Вам напомнить технические требования к занятию?", если клиент не помнит/не знает, детально рассказываем что нужно для выхода на ВУ; если говорит, что знает - не озвучиваем.		
Фиксация информации в СРМ\базе	- Уточнил и внес дату рождения ребенка в семейную карту (при первом назначении); - В заявке проставлен корректный kids-project; - Уточнил и указал класс ребенка, если возраст 6 лет и больше (при первом назначении); - Указано имя родителя; - Внесен email ученика; - Дата ВУ проставлена корректно; - Внес корректную информацию о часовом поясе ученика в СРМ и СРМ2 в спец.поле - Заполнил поле "Логин Skype" - логин/платформа/приложение - тег потери указан корректно, согласно файлу - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1WQzfaDLNXt5vgd-Jth3UCXHVLVLvxEylJevvk	15	Снимаем все баллы в пункте, если не проставлен корректный kids-project За одну другую ошибку - 5 баллов, если 2 и более, обнуление блока.

	<u>Kghbl/edit#gid=0</u> (не актуально для старой базы) - тег edu проставлен не целесообразно - Проставлена метка Кроссейла - В звонке с переносом или напоминанием о ВУ необходимо проверить, вся ли информация из этого блока зафиксирована в заявке. При отсутствии - уточняем и вносим. - Внес в спец.комментарий фразу об акции РК, если рассказал о ней в звонке "3 мес РК в день ВУ, 2 мес-неограничено" (только для менеджеров старой базы) Для skysmart: - тег внесен корректно (edu) - услуга отмечена как некорректная - осуществлена отправка email		
Подведение итогов/завершение диалога	- Инициировал перезвон (дальнейшую коммуникацию) - только для отказов; в случае негатива перезвон не предлагаем (кроме старой базы); - При наличии договоренности перезвонить в течение недели (с текущего момента) обязательно согласовал конкретную дату перезвона; - Озвучил договоренности (дату и время ВУ: в случае отличия часового пояса от московского, озвучил время ВУ по местному времени ученика); - Сообщил, что поступит автоматический звонок (для adult) или преподаватель позвонит за 5-10 минут до ВУ на мобильный и	4	Снимаем все баллы в пункте, если допустил минимум 1 ошибку.

	отправит ссылку на почту (за исключением случаев, когда взрослый выходит с мобильного приложения); - Использовал фразу приятного пожелания в зависимости от ситуации ("успехов в изучении АЯ", "Хорошего дня\вечера" и т.д. Если в звонке назначили ВУ, значит в итогах нужно пожелать успехов в изучении и использовать фразы прощания. Если ВУ не назначен, то только фразы прощания.); - Уточнил "Остались ли вопросы?" (только для входящих); - Попрощался.		
Невербалика	- Говорит уверенно на протяжении всего разговора. Менеджер проявляет инициативу, слышен живой диалог, отсутствует стиль "робот"; - Менеджер прерывает клиента корректно и уместно, используя фразу "Извините, что прерываю Вас..." (возвращает клиента к теме разговора)". Менеджер и клиент не говорят одновременно (1 голос в эфире), если инициатор данной ситуации клиент, то менеджер прекращает говорить первым; - Корректная постановка клиента на удержание (Использование фраз: "Оставайтесь, пожалуйста, на линии, я уточню для вас информацию...", "Минуту, пожалуйста, я уточню информацию", по возвращению говорит фразу: "благодарю/спасибо за ожидание"). Посторонние шумы отсутствуют, при поиске	4	Снимаем все баллы в пункте, если допустил минимум 1 ошибку.

	информации менеджер отключает микрофон.		
Чистота речи	- Дикция четкая и понятная (полностью проговаривает все слова). Темп и громкость речи менеджера удобны для восприятия клиента. Подстраивается под клиента, если тот попросил перейти на другой темп / громкость или рассказывать более доступным для него языком; - Грамотное построение предложений, корректная формулировка фраз, вопросов. Отсутствие тавтологии.	4	Снимаем все баллы в пункте, если допустил минимум 1 ошибку.
Критические ошибки	- При записи ребенка на ВУ менеджер получил согласие от родителя лично (при записи ребенка до 15 лет подтвердил присутствие родителя на ВУ); - В разговоре с ребенком уточнил, есть ли возможность передать трубку родителю в момент разговора. Если нет, запросил контакты родителя; - В диалоге игнорирует информацию, что это ребенок (У. озвучил, что будет сдавать ЕГЭ, учиться в школе и т.д.) - Менеджер на любом этапе разговора обманывает клиента и предоставляет ложную информацию (о гарантии подобрать П по индивидуальным требованиям и М. сам не иницирует без вопроса клиента (“Мы подберем Вам Преподавателя под Ваши индивидуальные требования” и вопросы про пол/возраст и пр./ не корректно указан	-100	Минус 100 баллов за любую ошибку из перечисленных.

	срок подбора /некорректно озвучена стоимость уроков (ориентируемся на стоимость из заявки)) / говорит про графический планшет в подарок (для математики). - Менеджер на любом этапе разговора подрывает репутацию/дескредитирует компанию в глазах клиента (плохие отзывы о компании со стороны М.). - Менеджер нарушает телефонный этикет/хамит У (нецензурная лексика). - Менеджер некорректно переводит на КЦ У 1 линии (для входящей линии). - Менеджер разглашает конфиденциальную информацию о внутренних процессах компании (зп, персональные данные, регламенты школы). - Менеджер манипулирует клиентом (просьбы пройти ВУ).		
--	---	--	--

Отчет о проверке на заимствования №1



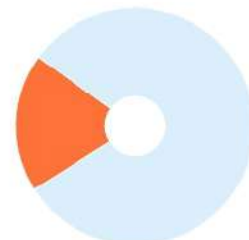
Автор: Кращенко Маргарита rita_krashenko@mail.ru / ID: 8381614
Проверяющий: Кращенко Маргарита (rita_krashenko@mail.ru / ID: 8381614)
 Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 28
 Начало загрузки: 09.01.2021 17:41:36
 Длительность загрузки: 00:00:03
 Имя исходного файла: Диплом (3).pdf
 Название документа: Диплом (3)
 Размер текста: 1 кБ
 Символов в тексте: 160914
 Слов в тексте: 20529
 Число предложений: 1318

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
 Начало проверки: 09.01.2021 17:41:40
 Длительность проверки: 00:00:03
 Комментарии: не указано
 Модули поиска:



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
 Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.
 Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
 Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
 Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
 Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
 Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
 Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	2,8%	Оценка персонала	https://center-yf.ru	22 Авг 2019	Модуль поиска Интернет
[02]	0%	Оценка персонала	https://center-yf.ru	04 Мар 2019	Модуль поиска Интернет
[03]	0%	Оценка персонала	https://center-yf.ru	10 Апр 2019	Модуль поиска Интернет
[04]	0%	Оценка персонала	https://center-yf.ru	18 Июнь 2019	Модуль поиска Интернет
[05]	0%	Оценка персонала	https://center-yf.ru	21 Июнь 2019	Модуль поиска Интернет
[06]	1%	Комплексная оценка персонала в целях эффективной работы фармацевтических ...	http://provisor.com.ua	раньше 2011	Модуль поиска Интернет
[07]	2,11%	Основные направления повышения эффективности использования персонала пр...	http://5fan.ru	12 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет
[08]	0%	Персонал предприятия как объект управления (стр. 8) Pandia.ru	http://pandia.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет
[09]	0%	УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ курс лекций в электронном виде г	http://samzan.ru	09 Янв 2017	Модуль поиска Интернет
[10]	1,69%	DIPLOM Masha	http://docme.ru	09 Мая 2017	Модуль поиска Интернет
[11]	3,14%	Дистанционные технологии оценки персонала: прогноз на 2017–2020	http://hr-portal.ru	12 Мар 2018	Модуль поиска Интернет
[12]	0%	Assessment — LiveJournal	https://assessment.livejournal.co	30 Янв 2020	Модуль поиска Интернет
[13]	2,75%	Войниченко И. А., Пушина Н. Н. Оценка персонала как элемент системы управлен...	https://istu.ru	15 Мая 2020	Модуль поиска Интернет
[14]	2,41%	Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки и аттестации п...	http://fan5.ru	02 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет
[15]	0%	Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки и аттестации п...	https://bibliofond.ru	19 Июнь 2019	Модуль поиска Интернет
[16]	0,53%	Skyeng — Википедия	https://ru.wikipedia.org	23 Июнь 2019	Модуль поиска Интернет
[17]	1,08%	Skyeng	http://ru.wikipedia.org	08 Ноя 2018	Модуль поиска Интернет
[18]	1,01%	Скачать Нефть и способы ее переработки	http://char.ru	28 Мар 2018	Модуль поиска Интернет
[19]	0%	Эффективность управления: как ее измерить, оценить и достичь	http://elitarium.ru	21 Июнь 2019	Модуль поиска Интернет