

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО «КОНСАР»)**

студентки 4 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Бадякшиной Марии Васильевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Бгашев М.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что каждый руководитель организации стремится к эффективной и конкурентоспособной деятельности на рынке, а персонал организации является тем ресурсом, который либо обеспечивает это, либо не обеспечивает. Критерии и методы оценки «качества» человеческих ресурсов меняются в соответствии с изменением характера труда. Если раньше от работников требовался лишь высокий уровень профессиональных знаний, то теперь все большее значение придается их человеческим качествам, таким, как коммуникабельность и умение работать в составе команды профессионалов, умение генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь. Поэтому в современных условиях проблемы оценки работы персонала являются особо актуальными.

Оценка результатов труда, имеющая большое значение для развития персонала, предполагает этапы наблюдения за его работой и оценки результатов, регистрации оценки и обеспечения обратной связи с сотрудниками. Сделав выводы о работе подчиненных, опытные менеджеры отмечают положительные моменты и указывают на недостатки. Люди могут использовать эту информацию, чтобы внести коррективы в свою деятельность.

Существенный вклад в исследование проблемы оценки деятельности работников в организации внесли: Плотницкая М. Р., Карасёв М.А., Турчинов А.И., Кибанова А. Я. и многие другие. Их работы содержат фундаментальные основы теоретических аспектов, касаемых управления кадровой политикой в целом, и в частности оценке деятельности персонала.

Объект исследования – персонал АО «КОНСАР».

Предметом исследования является процесс оценки работы персонала АО «КОНСАР».

Цель работы заключается в оценке эффективности системы оценки работников в АО «КОНСАР» и разработке рекомендаций по её совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы системы управления и оценки персонала организации
- рассмотреть деятельность АО «КОНСАР»;
- провести анализ существующей системы оценки персонала в «КОНСАР», выявить её достоинства и недостатки;
- разработать мероприятия по повышению эффективности системы оценки персонала предприятия;
- оценить экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

В ходе работы для решения перечисленных задач и достижения поставленной цели были использованы методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее основные теоретические положения и выводы, а также практические рекомендации могут быть использованы при осуществлении оценки деятельности работников ООО «Евросеть-Ритейл» Поволжский филиал.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1 Теоретические основы исследования оценки деятельности работников в организации

Оценка персонала проводится с целью получения всесторонней и достоверной персональной информации о работнике. Она позволяет не только получить нужную информацию о конкретных сотрудниках, и выявить, в какой степени тот или иной сотрудник соответствует занимаемой должности, но и повысить эффективность управления и мотивацию персонала, а также улучшить морально-психологический климат в коллективе. Персонал — самое большое богатство компании, залог ее успеха

и процветания. Эффективная оценка персонала является основой множества процедур: приема на работу, перемещения в организации, материального и морального стимулирования, зачисления в резерв на выдвижение, развития и обучения персонала.

Оценка осуществляется с помощью различных методов. Правильно выбранный инструмент оценки персонала, методы оценки персонала, методика и процесс оценки сотрудника, его личностных и поведенческих качеств, потребностей в обучении, эффективности его работы и его потенциала имеет огромное значение для принятия единственно верного решения. Поэтому оценка персонала и применяемые методы – это основа для профессионального управления человеческими ресурсами в любой организации. В этом заключается важность и актуальность оценки персонала организации. Значение оценки высоко еще и потому, что она связывает, объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое. Невозможно осуществить управление персоналом ни по одному направлению (планированию персонала, отбору, адаптации, стимулированию труда, развитию способностей, трудовым перемещениям и карьере, сплочению коллектива, высвобождению персонала и др.), не проводя при этом оценку соответствующих деловых, личностных или профессиональных качеств работников.

Оценка деятельности работника - это результат соизмерения, результат сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона, т. е. известного, познанного или представляемого человеком. В этом определении следует обратить внимание на следующие моменты: оценивается эффективность деятельности сотрудника, а не самого сотрудника; на работе нет плохих и хороших людей. Есть люди, чьи профессиональные, поведенческие и личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности; деятельность сотрудников важна не сама по себе, а в целях реализации задач организации;

в результате оценки происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми.

Оценка персонала это прежде всего взаимодействие субъекта на объект, где субъектом проведения оценки является оценивающий, а объектом выступает оцениваемый.

Оценку персонала нельзя рассматривать изолированно от других составляющих системы управления персоналом.

Корректная оценка качеств человека возможна в том случае, когда четко сформулированы требования к ним. Поэтому такие требования разрабатываются высококвалифицированными экспертами.

Для получения истинной информации необходимо безошибочно и объективно выделить показатели, по которым происходит оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные критерии оценки сотрудников.

Система оценки персонала выполняет ряд важных целей:

1. Административная цель (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение)
2. Информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности.
3. Мотивационная цель состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей

Оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь верно выбрать методы, лучше подходящие как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников.

2. Анализ проведения процедуры оценки деятельности работников в организации

Оценка сотрудников важна для: определения степени подготовленности человека к выполнению именно той работы, которая ему поручена; проявления уровня потенциальных возможностей с целью оценки возможности роста; выработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой стратегии.

На практике, подавляющее большинство случаев организации используют оба эти вида совместно.

Стоит отметить, что к оценке труда желательно привлекать непосредственных вышестоящих начальников оцениваемых, других менеджеров, коллег, подчиненных, специалистов кадровых подразделений, внешних консультантов, а также самого оцениваемого для выявления самооценки сотрудника.

Методы групповой оценки основаны на сравнении результативности работников внутри коллектива. В данный момент наиболее популярны следующие методы (рис. 1.).

- Качественные методы определяют сотрудников без применения количественных показателей.
- Количественные методы наиболее объективные, поскольку все результаты определены в числовых показателях.
- Комбинированные методы – это совокупность качественных методов с применением количественных аспектов.



Рис. 1.2 Современные методы оценки персонала

Кондитерская фабрика «Саратовская» (АО «КОНСАР») производит практически все виды кондитерских изделий под брендом Confashion.

Использование системы 5S является первой ступенью к внедрению экономичного производства (Lean-Manufacturing) и воспитанию в персонале возможности осуществлять постоянное совершенствование производственного труда и поддерживать достигнутые результаты. Для улучшения результативности внедрения 5S на промышленном уровне мотивирует вводить конкурсы «Самый производительный цех», «самый ответственный наладчик в цеху» и т.д. Одновременно следует присваивать звание «Худший цех» и «Самое грязное рабочее место» для повышения дисциплины и наработки необходимых производственных качеств. Эффективность данных мероприятий влияет не только на снижение затрат на производство, повышения цены производимой продукции за счёт роста качества, снижении временных затрат на изготовление единицы продукции, но и в психологической компоненте – сотрудники будут с большим воодушевлением и эффективностью работать на опрятном, чистом рабочем месте.

Итак, с применением системы 5S и «Кайдзен» в работу АО «Консар» мы видим положительную динамику развития производства, а именно: положено начало реструктуризации производства, больше внимания начали получать рядовые работники производств, система управления выходит на новый уровень оценки и анализа деятельности своих сотрудников и, что не мало важно, данная система предполагает постоянный мониторинг этих процессов. На мой взгляд, именно поддержание и постоянная коррекция изменений и делают эту систему особенно ценной для организации.

На основании наблюдения да внедрением данной системы на фабрике, на протяжении нескольких лет, бережливое производство позволило повысить производительность, на половину сократилось количество бракованной продукции и число возникающих на производстве дефектов. Что немало важно сократилось количество несчастных случаев на работе.

Однако стоит отметить и недостатки системы. Больше число работников с большой опаской относятся к переменам на рабочем месте, поэтому для снижения уровня недовольных работников приходилось проводить собрания в каждом цеху для уточнения новой системы. Во время прохождения опросов персонал не всегда понимал суть вопросов и выдать анкеты для заполнения вне рабочего времени не удалось, поэтому работники отвлекались на некоторое время от своих прямых обязанностей. Помимо этого внедрение системы 5S позволило упорядочить и упростить производственную логистику

На момент полного обсуждения всех интересующих вопросов, работники, поняв всю суть системы, взялись за выполнения требований с энтузиазмом, но было очевидно, что без дополнительного стимулирования эти изменения так и останутся единовременными, поэтому было принято решение вводить поощрительные премии «лучший цех месяца», «самое чистое место работы» и т.д., что спустя несколько месяцев, дало свои «плоды».

3 Направление по совершенствованию оценки деятельности работников

Периодическая оценка профессиональных (деловых) и личных качеств каждого наладчика должна служить одним из главных критериев работы с кадрами с целью повышения производительности и увеличения мотивации сотрудников. Основным способом такой оценки - аттестация, которая одновременно служит высоким психологическим и материальным фактором стимулирования сотрудников, создавая перспективы для их карьерного роста в пределах своей квалификации.

Однако следует различать понятия «оценка» и «аттестация». Оценка может быть формальной и неформальной, регулярной и нерегулярной, здесь важную роль играет основная цель организации в целом. Аттестация же, понятие более узкое. Аттестация – это наиболее распространенная форма оценки, которая проводится с целью определения ключевых показателей соответствия деятельности определенного сотрудника нормам выполнения работ на данной конкретной должности.

Для внедрения проведения ежегодной аттестации наладчиков необходимо разработать принципы и методики проведения аттестации, подготовить соответствующие документы, определить нормы, которым сотрудники должны соответствовать, назначить даты проведения первой и последующих аттестаций и многое другое.

На первом этапе необходимо определиться с датой проведения аттестации. Подготовкой данного документа может заняться как начальник отдела кадров, так и председатель аттестационной комиссии, также на усмотрение вышестоящего руководства эта обязанность может быть возложена на третье лицо по его усмотрению.

На втором этапе следует определить качества, которые должны быть оценены в первую очередь. Так как предприятие не стоит на месте, также следует учитывать потенциал сотрудников: гибкость, целеустремленность, а также их готовность к развитию и обучению.

На третьем этапе проводится обучение наладчиков с последующей сдачей экзамена, с целью определения уровня знаний наладчиками цехов другого оборудования (другого цеха). Что позволяет увеличить мобильность наладчиков между цехами (ротация в периоды отпусков, больничных листов и др.) и удержать штат наладчиков на необходимом уровне.

По мере обучения наладчики осваивают новые линии и приобретают новые знания о производстве и упаковке продукции. По завершению обучения и успешной сдаче экзамена их можно повысить до уровня наставника. Тогда, в случае успешной сдачи квалификационного экзамена наставнику устанавливается единовременная выплата в размере 3000 рублей. Доплата устанавливается приказом с 1 числа месяца, следующего за сдачей экзамена, и действует до плановой аттестации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных экономических условиях определенная система оценки деятельности работников должна стать одним из главных моментов управления персоналом. Разработка эффективных методов и моделей оценки становится необходимым фактором деятельности организации.

Аттестация персонала - это одним из значимых частей всей системы управления персоналом каждой организации. Она является целенаправленным процессом диагностирования соответствия качественных и количественных характеристик персонала требованиям занимаемой должности или рабочего места. На результатах оценки принимаются многие управленческие решения касаемые персонала организации.

Определение принципов и методов оценки персонала для каждого конкретного предприятия является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации.

Во второй главе был проведен анализ действующей системы как оценки персонала, так и управления в целом. По большей части система «Кайзен» имеет лишь положительные черты, однако, если говорить

непосредственно об оценке работников, то в ней есть над чем поработать. В связи с этим было предложено внедрить ежегодное обучение с последующей аттестацией сотрудников. Что позволило бы иметь более полное представление о квалификации работников, системе занятости и тенденций к совершенствованию. Из предложенной системы можно отметить ряд важных аспектов, которые помогут организации самосовершенствоваться и быстрее достигать, поставленных перед компанией, задач.

Итак, все мероприятия по повышению эффективности управления персоналом должны быть направлены на создание внутри предприятия такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общего успеха, ощущает свою личную причастность к победам и поражениям. Все это способствует развитию, как личности, так и предприятия в целом и улучшению его финансовых результатов.