

**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 ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ - МАКСИМУМ»)**

студентки 4 курса 421 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Цой Людмилы Климентьевны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Киреева Н.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

## Введение

Актуальность темы в современных условиях крайне высока, так как оценка персонала – одно из наиболее действенных средств, позволяющих работодателю определять деловую квалификацию персонала, создавать дополнительные стимулы к ее повышению, усилению ответственности и исполнительской дисциплины работников, выявлять перспективы использования их потенциальных возможностей. Она помогает определить степень необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки, обосновывать необходимость расторжения трудового договора с работниками, не соответствующими предъявляемым квалификационным требованиям.

Правильно построенная процедура оценки является механизмом повышения производительности деятельности любого предприятия. Сейчас оценка перестает быть отдельным элементом и становится частью всей системы управления. Она все больше начинает взаимодействовать с системами мотивации, обучения и развития персонала.

Любая организация стремится к развитию и достижению успеха в своей сфере деятельности. Залогом успеха могут послужить различные факторы, например наличие современного оборудования, эффективность использования имеющихся ресурсов, имидж организации, качественные условия труда и многие другие. Однако одним из решающих являются человеческие ресурсы организации. Ни для кого не секрет, что высококвалифицированный, дисциплинированный и сплоченный коллектив – это потребность любого руководителя. Также важно не только создать такой коллектив, но и грамотно им управлять. Для этого руководителю необходимо обладать объективной информацией о состоянии и перспективах его персонала. С ее помощью можно убедиться, насколько персонал соответствует требованиям организации и на основе полученной информации принимать эффективные управленческие решения.

Оценка персонала выявляет как слабые, так и сильные стороны сотрудников, позволяет измерить результат работы и уровень профессиональной компетенции сотрудников, а также их потенциал в рамках развития компании.

Оценка персонала в организации должна проводиться периодически, для того чтобы оценивались реальные результаты деятельности сотрудника за определенный период.

Цель дипломной работы - исследовать и разработать мероприятия по оценке деятельности персонала для повышения эффективности деятельности в ООО «Торговый Дом - Максимум».

Объектом исследования является организация ООО «Торговый Дом – Максимум», которая занимается торговлей медицинской оптовой одеждой и обувью. Предметом исследования является оценка деятельности сотрудников организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы для совершенствования оценки персонала как в ООО «Торговый дом – «Максимум», так и в других коммерческих организациях.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя: введение, первую главу в которой описывается теоретическая часть, во второй главе анализируется оценка работников в организации, в третьей главе даются рекомендации по оценке деятельности персонала. Далее идет заключение, список использованных источников и приложения.

## **Глава 1. Теоретические основы оценки деятельности персонала**

### **1.1. Понятие и факторы оценки деятельности персонала в организации**

Оценка работы персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, с помощью которого можно получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

При оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник – стандарт работы»<sup>1</sup>. Существует и другое определение, которое рассматривает оценку персонала как оценку потенциала работника, оценку индивидуального вклада<sup>2</sup>.

Оценка персонала – это:

- комплекс мероприятий, позволяющих определить, какими характеристиками и знаниями, необходимыми для решения производственных задач, обладает сотрудник ;
- процесс определения эффективности выполнения сотрудником должностных обязанностей, результативности деятельности, развития компетенций;
- информация, основанная на сравнительном анализе нормативных и конкретных показателей оцениваемого персонала, об уровне профессиональной подготовки, ее соответствии занимаемой или планируемой должности, о выраженности деловых качеств, психологических особенностей претендента или работника, а также о результатах практической или учебной деятельности;
- форма обратной связи в управленческом взаимодействии.

## **1.2. Современные методы, принципы и этапы оценки работы персонала в организации**

Способы оценки сотрудников организации довольно многочисленны и разнообразны. Менеджер по персоналу может использовать как общенаучные методы, так и узкопрофессиональные.

Рассмотрим основные методы оценки персонала, которые наиболее часто встречаются в современных компаниях:

---

<sup>1</sup> Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2016. Серия: Бакалавр. Академический курс. 492 с.

<sup>2</sup> Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров / М.: Издательство Юрайт, 2015. Серия: Бакалавр. Базовый курс. 378 с.

- **Метод стандартной оценки** – руководителем оцениваются элементы рабочего процесса по установленной стандартной шкале.

- **Метод анкетирования**

- **Описательный метод оценки.** Предполагает последовательную обстоятельную характеристику преимуществ и недостатков работника, формируется «профайл» сотрудника.

- **Метод классификации.** Работников распределяют по какому-либо общему критерию. Распределение происходит в порядке от «лучшего» до «худшего».

- **Метод сравнения по парам.** При использовании такого метода оцениваются результаты одного сотрудника с результатами другого. Сравнение проводится по одному или нескольким параметрам оценки компетенции работников. Эти параметры выбираются в зависимости от конкретного содержания выполняемой оцениваемыми сотрудниками работы.

- **Рейтинг.** Формируется на ежедневной/еженедельной/ежемесячной основе. Позволяет, во-первых, наглядно соотнести результаты одного работника с результатами других, а во-вторых, с помощью него можно анализировать динамику сотрудника, рост\падение, эффективность проводимых с ним мероприятий.

- **Метод оценки по решающей ситуации.** Нужно подготовить список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных (решающих) ситуациях. Затем вносится в журнал, используемый для оценки работников наблюдателями.

- **Метод рейтинговых поведенческих установок.** Позволяет с помощью рейтинговой шкалы определить у работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки.

- **Методика интервью.** Различают несколько видов:

- Метод оценочного интервью
- Метод структурированного интервью
- Метод ситуационного интервью

•**Метод «360 градусов»** - качественный метод оценки, имеет такое название потому, что позволяет оценить сотрудника со всех сторон.

•**Метод независимых судей.** Суть метода сводится к тому, что сотрудника оценивают люди, ранее с ним не знакомые. За счет этого снижается опять же субъективность в оценке.

•**Тестирование.** В основном метод используется для оценки специфических профессиональных компетенций: знание продуктовой линейки, стандартов обслуживания и т.д.

•**Психологические методы оценки.** Цель данных методов определить качества, присущие работнику, на основе определенных тестов, анкет. Остановимся на одном из современных и набирающих обороты методов оценки персонала – **Ассесмент-центре**. Этот метод включает в себя лучшее из имеющихся методик: во-первых, он комплексный, состоит из различных методов и подходов, во-вторых, оценка производится в команде и с обязательным коллективным обсуждением.

### **1.3. Основные критерии оценки персонала в организации**

Оценка персонала организации может быть определена как плановая, формализованная и стандартизованная на основе заданных критериев на протяжении всего периода трудовой жизни. При разработке системы оценки персонала требуется обозначить критерии, на основе которых будет проходить оценка деятельности.

Критерии — это признаки, характеризующие степень проявления тех или иных деловых и личностных качеств человека, результативность его деятельности, мотивационную среду и организационное поведение.<sup>3</sup>

При определении эффективности персонала специалист по кадрам должен выбрать критерии оценивания работников, то есть те факторы, которые наиболее полно отражают успешность деятельности каждого сотрудника.<sup>4</sup> Эти критерии представлены на рисунке 1.3.1.

---

<sup>3</sup> Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник. М., 2008. 175 с.

<sup>4</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. 8-е изд. СПб., 2007. 83 с.



Рис. 1.3.1. – Основные критерии оценки деятельности персонала

Критерии оценки персонала позволяют оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству принимать верные административные решения (продвижение, заработная плата, премии и т.п.).

## **Глава 2. Анализ оценки деятельности персонала в ООО «Торговый Дом – Максимум»**

### **2.1. Общая характеристика и деятельность в ООО «Торговый Дом – Максимум»**

ООО «Торговый Дом – Максимум» основано в январе 2017 года. Основным видом деятельности является оптовая торговля медицинской одеждой и обувью. Является торговой компанией, то есть производит закупки у различных поставщиков и продает оптовым компаниям и индивидуальным предпринимателям по всей России и в Казахстан.

Из показателей оборота видно, что организация динамично развивается, наблюдается сезонность. Это обусловлено тем, что оптовые покупатели работают со студентами, медицинскими вузами и заведениями. Видно, что предприятие развивается, оборот растет. Также из таблицы «Прибыль» можно заметить, что предприятие прибыльное. Организация старается развиваться, поэтому в будущем, когда обороты увеличатся, будут

затрачиваться больше средств на сотрудников и оборудование для дальнейшего усовершенствования.

## **2.2. Анализ методов и принципов оценки деятельности персонала в ООО «Торговый Дом – Максимум»**

В ООО «Торговый Дом - Максимум» оценка персонала может проводиться в случае:

- приема на работу;
- предполагаемого перевода (назначения) на новую вакансию;
- включения в кадровый резерв;
- окончания периода адаптации (испытательного срока).

В организации применяются следующие методы оценки персонала:

1. интервьюирование (собеседование);
2. тестирование;
3. анкетирование;
4. модель компетенций (180°).

Недостатками данных методов в ООО «Торговый Дом - Максимум» являются:

- оценка деятельности персонала осуществляется не периодически;
- самооценка проводится только в период прохождения испытательного срока;
- отсутствует четкий алгоритм проведения процедуры оценки результатов деятельности персонала;
- наблюдается неэффективная система мотивирования труда;
- не все руководители понимают важность оценки деятельности персонала;
- нет оценки качества выполнения должностных обязанностей и отношение к работе;
- не производится оценка на соответствие и не соответствие занимаемой должности;



– нет определения необходимости повышения квалификации персонала.

### **2.3. Критерии и показатели оценки деятельности персонала в ООО «Торговый Дом – Максимум»**

В ООО «Торговый Дом - Максимум» принята трехступенчатая методика оценки кандидата. Трехступенчатая методика оценки кандидата состоит из следующих этапов:

Первый этап - до первичного собеседования – этап рассмотрения предоставляемой кандидатом информации по запросу и находящейся в открытом доступе.

Второй этап - после первичного собеседования, непосредственное общение специалиста по подбору персонала с кандидатом на должность. На данном этапе специалист в процессе беседы устанавливает соответствие работника требованиям должности, а также проверяет и уточняет некоторые данные о нем.

Третий этап проводится после того, как кандидат одобрен специалистом по подбору персонала. Собеседование с кандидатом проводит один из линейных руководителей, в чьем подразделении планируется направить будущего работника.

Недостатками критериев по проведению оценки деятельности персонала в данной организации являются:

- определения уровня результативности деятельности персонала необходимо учитывать за определенный период времени (квартал, год);
- разрабатывать индивидуальные рекомендации для мотивации сотрудников к эффективной деятельности;
- необходимо привлекать к процедуре оценки в качестве экспертов наряду с непосредственным руководителем оцениваемого еще несколько высококвалифицированных работников;

- необходимо разрабатывать специальные программы по оценке персонала и проводить оценку всего персонала (включая руководителей подразделений).

### **Глава 3. Направления совершенствования оценки деятельности персонала в организации**

#### **3.1. Улучшения методов оценки деятельности персонала в организации**

Для ООО «Торговый Дом - Максимум» можно предложить такой метод оценки персонала как Ассесмент - центр.

Оценочные процедуры «Ассесмент-центра» — это достаточно сложные и реалистичные задачи. При выполнении этих заданий за поведением участников наблюдают эксперты по оценке. Эффективность выполнения заданий участниками оценивается на основании регистрации наблюдателями индикаторов (поведенческих проявлений) компетенций.

Разработанная модель компетенций может быть использована для решения следующих задач:

- 1) текущая аттестация персонала, которая позволяет не только адекватно оценивать результаты деятельности (что именно достигнуто и насколько достижения соответствуют поставленным целям), но и дает возможность задавать сотруднику правильное направление развития;
- 2) отбор в кадровый резерв показавших наилучшие результаты сотрудников и создание индивидуального плана развития для каждого из них;
- 3) разработка программ обучения и повышения квалификации (индивидуально и коллективно) с целью развития недостающих компетенций.
- 4) отбор и наем персонала, проведение оценочных интервью при отборе кандидатов;
- 5) мотивация персонала как процесс побуждения сотрудника к деятельности для достижения своих целей и целей компании.

### **3.2. Разработка критериев и показателей оценки деятельности персонала в организации**

Внедрение КРІ (ключевых показателей эффективности) позволит оценить результативность выполняемых действий организации в целом, отделами и каждым конкретными сотрудниками.

Система стимулирования на основе КРІ необходима для:

- обеспечения контроля за долгосрочными и текущими показателями;
- оценки личной эффективности конкретного сотрудника, отдела и организации в целом;
- ориентирования сотрудников на достижение поставленных результатов.

### **3.3. Эффективность предпринятых мероприятий**

Для совершенствования оценки персонала в «Торговый Дом - Максимум» можно предложить следующие рекомендации:

1. Для того чтобы оценить компетенции сотрудников компании, следует создать и внедрить тестирование, подходящее именно для них.
2. Проводить оценку деятельности персонала не менее 1 раза в год, для развития и мотивации персонала.

Стоимость программного обеспечения для оценки персонала составляет 130 тыс. руб. Организация планирует затраты на поддержку системы в размере 40 тыс. руб. в год (1-й год – 20 тыс. руб.). Срок использования системы оценим в 3 года.

На каждый вложенный рубль во внедрение проекта по совершенствованию системы оценки персонала через три года будет получено 4,41 руб. чистой прибыли.

### **Заключение**

В настоящее время оценка деятельности персонала является одной из обязательных и важнейших функций практически каждой современной, развивающейся компании.

Были предложены мероприятия по улучшению оценки деятельности персонала в организации:

1. Создание модели компетенций, которая включает в себя знания, умения, навыки и индивидуально-личностные характеристики. Модель компетенций позволяет оценить результаты деятельности, разработать специальные программы по обучению необходимых компетенций и возможность задавать сотруднику верное направление развития.

2. Внедрение КРІ (ключевых показателей эффективности) и критериев оценки персонала по ключевым показателям эффективности в зависимости от функциональных отделов ООО «Торговый Дом - Максимум». Система стимулирования на основе КРІ позволит обеспечить контроль за долгосрочными и текущими показателями, выявить оценки личной эффективности конкретного сотрудника, отдела и организации в целом, ориентировать сотрудников на достижение поставленных результатов, управлять бюджетом по фонду заработной платы труда и сокращения времени на ее расчет и обеспечить коллективную и индивидуальную ответственность за результаты деятельности организации.

3. Использование наиболее точного и информативного метода оценки профессиональных и личностных качеств сотрудников - Ассесмент-центр. Данный метод позволяет оценить пригодность человека к конкретной работе, а также его потенциал и возможности для продвижения по карьерной лестнице путем проектирования ситуаций, моделирующих ключевые моменты деятельности испытуемого, в которых проявляются его профессиональные, личностные и деловые качества. Степень выраженности этих качеств определяется в баллах, по которым и происходит оценка сотрудника. Согласно расчетам экономических показателей, была определена эффективность данного метода в организации.