

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Оценка результатов деятельности персонала в организации
(на примере ИП Лебедев А.С.)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

Студентки 5 курса 542 группы
направления 38.03.03 «Управление персоналом»
экономического факультета
Лебедевой Валерии Сергеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л. И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И Дорофеева

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Оценка персонала направлена на разработку и проведение мероприятий по улучшению мотивации сотрудников, выявлению «болевых» точек в коллективе и составлению плана для дальнейшего обучения. Оценка персонала позволяет оптимизировать работу компании и является важной составляющей работы кадрового работника.

В 20-х-30-х годах двадцатого века, вырос интерес к научным основам организации труда. В 50-70-е гг. появились первые схемы, направленные на точное определение результативности работы конкретных сотрудников. Начиная с конца двадцатого века, набирает обороты процесс систематизации существующих систем оценки и приведение их к единому универсальному виду, что поможет использовать разработанные схемы оценки вне зависимости от сферы деятельности организации. Оценка персонала на данный момент выступает еще и как фактор оценки успешности всего бизнеса в целом.

Деятельность любой компании направлена на сохранение эффективности и конкурентоспособности на рынке, а обеспечить этот процесс предназначено одному из ее главных ресурсов – персоналу. Персонал современной организации является ее основным активом наряду с материальными, научно-техническими и информационными ресурсами. Квалифицированный персонал дает дополнительное конкурентное преимущество в условиях современного рынка, характеризующегося высокой изменчивостью. В этой связи каждый работник должен максимально соответствовать профилю конкретной должности – определенным требованиям, исходя из содержания и характера труда, обеспечивая использование оптимальных методов и технических средств в своей работе и т. д.

Время неизбежно изменяет характер труда, следовательно, критерии и методы его оценки, качества обслуживающего персонала также меняются. Еще недавно первостепенное значение в требованиях к работнику придавалось профессионализму, а сейчас – личным качествам, таким как общительность и умение работать в команде, новаторство и его воплощение. Поэтому особо актуальными в современных условиях ведения бизнеса являются проблемы оценки персонала.

Методика оценка персонала представляет собой обширный перечень инструментов, включающий в себя множество приемов выявления как личностных, так и профессиональных характеристик каждого сотрудника. Призвана такая методика помочь руководителю максимально беспристрастно и объективно оценить потенциал своего персонала, выявить сильные и слабые стороны сотрудников, для того чтобы принять ряд управленческих решений по увеличению как продуктивности работников, так и для обеспечения развития и обучения персонала.

Выбор метода и инструментов оценки персонала осуществляется в зависимости от временных, финансовых затрат, трудоемкости его применения. Чем более точным является метод аттестации персонала, тем более объективными являются ее результаты.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что оценка труда персонала необходима любому предприятию, т.к. отсутствие эффективной деятельности персонала может повлечь за собой определенные проблемы в работе самого предприятия. Именно оценка работы сотрудников позволяет определить их потенциал и способности, что дает возможность для карьерного роста и перемещения.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса оценки результатов деятельности персонала в организации на примере ИП Лебедев А.С. и разработка рекомендаций по ее улучшению.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- дать понятие и показать место оценки результатов деятельности персонала в организации;
- рассмотреть цели и методы оценки результатов деятельности персонала в организации;
- представить критерии и показатели оценки результатов деятельности персонала в организации;
- обозначить общую характеристику деятельности ИП Лебедев А.С.;
- раскрыть цели и методы оценки результатов деятельности в ИП Лебедев А.С.;
- представить показатели оценки результатов деятельности персонала в ИП Лебедев А.С.;
- выявить проблемы оценки результатов деятельности персонала в ИП Лебедев А.С.;
- предложить использование новых принципов и методов оценки результатов деятельности персонала в ИП Лебедев А.С.;
- предложить систему критериев и показателей оценки результатов деятельности персонала в ИП Лебедев А.С.;
- дать социально-экономическую оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В главе 1 «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ» рассматривается понятие оценки персонала.

Оценка результатов деятельности персонала представляет собой процесс определения эффективности работы сотрудников в контексте реализации задач организации. При этом, оценка персонала представляет собой выявление определенных характеристик у сотрудника, в то время как оценка результатов позволяет дать характеристику конечным результатам деятельности персонала.

Применение оценки результатов деятельности персонала сопровождается тремя основными целями:

1. Административная. По результатам оценки деятельности персонала руководители могут принимать управленческие решения, которые включают в себя:

- по трудоустройству; по поводу повышения или понижения сотрудника в должности;
- перевод сотрудника в другое подразделение;
- планирование профессионального обучения или развития сотрудника;
- прекращение трудового договора.

2. Информационная. С другой стороны, оценка дает возможность сотрудникам лучше разобраться в своей деятельности и усовершенствовать свою работу, а управленцам указывает узкие места сотрудников или компании, требующие рассмотрения. Данная цель подразумевает собой предоставление обратной связи, которая координирует работу как субъекта, так и объекта оценки.

3. Мотивирующая. Немаловажным преимуществом оценки является возможность сотрудников продемонстрировать свои лучшие качества и получить за это вознаграждение и признание. Вследствие чего эффективность работы увеличивается, так как каждое проявление положительных сторон сотрудника сопровождается одобрением со стороны руководства.

В главе 2 «АНАЛИЗ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ИП ЛЕБЕДЕВ А.С.» была раскрыта общая характеристика организации, проведена оценка персонала.

Магазин «Хозяин» был основан в 2010 году и располагается по адресу Саратовская область, РП Турки, ул. Мира 22. Организация занимается оптово-розничной торговлей. Предлагает более 5 тысяч наименований:

1. Строительные и отделочные материалы (профнастил, металлочерепица, рубероид, шифер, цемент)
2. Сантехника: (мебель для ванных комнат, ванны, унитазы, смесители, душевые кабины, канализационные трубы, колодезное кольца, обсадные, трубы и многое другое)
3. Двери входные и межкомнатные. доборы, наличники, плинтус и многое другое.
4. Металл черный: (уголок, швеллер, арматура, катанка, труба круглая, труба профильная, лист гладкий и другое)
5. Пластмассовые и оцинкованные изделия: (ведра, строительные тазы, канистры, бочки)
6. Бытовая техника: (Стиральные машины, холодильники, пылесосы, утюги, микроволновки, мультиварки, блендеры, миксеры, электрические чайники, мясорубки, фены, плойки).

Цель оценки результатов деятельности персонала в ИП Лебедев А.С. вполне проста – проанализировать показатели эффективности работника, чтобы произвести какие-либо кадровые перестановки в магазине или же внести соответствующие изменения в организационную структуру. Второстепенные цели включают в себя:

- выявить работников, которые имеют низкую квалификацию и нуждаются в обучении (возможно, необходимо повышение квалификации);
- оценить результаты управленческой деятельности (насколько директор справился с расстановкой кадров в организации);
- дать возможность работникам получить сведения о результатах своей работы.

Основной проблемой можно обозначить нехватку методов и показателей для оценки персонала. Поскольку в связи с размерами предприятия невозможно привлечь для оценки дополнительный персонал, необходимо использовать дополнительные методы и показатели оценки, что в дальнейшем приведет к более объективным результатам.

В дальнейшем стоит внедрить тестированием, поскольку оно позволит определить не только самого работника, но его цели в организации. Соответственно, на результатах подобных тестов можно будет изменять систему мотивации персонала.

Помимо тестирования есть еще ряд методик оценки результата работы персонала, однако большая их часть не может быть внедрена в ИП Лебедев А.С. в силу размеров предприятия. Простые системы оценки результатов труда персонала требуют участия одного-двух работников для проведения оценки. Если в системе находится больше трех разных элементов оценки, то стоит задуматься о кадровом сотруднике, однако на данный момент для исследуемой организации подобный шаг будет лишним. Директор ИП Лебедев А.С. справляется с оценкой результатов деятельности персонала, а в случае затруднений привлекает к данному процессу одного из

администраторов. Соответственно, необходим дополнительный метод, который позволит провести работнику в том числе самооценку. Сравнение результатов балльной оценки и к примеру, тестирования позволит рассмотреть более полную «картинку» результатов труда персонала.

Еще одной проблемой является отсутствие связи заработной платы с результатами деятельности. Заработная плата работников состоит из оклада и не учитывает их эффективность (исключение – продавцы-консультанты, однако премия по выполнению плана продаж составляет 3000 рублей вне зависимости от процента выполнения). Это демотивирует работников и поэтому одни выполняют плановые показатели не охотно, а другие вообще их не выполняют. Среди выплат существуют только единоразовые премии по решению руководства, однако этого недостаточно, сотрудники не чувствуют своей эффективности и необходимости, а тем более необходимости выполнять плановые показатели.

Поэтому крайне важно связать результаты труда персонала и оплату его труда. Это станет дополнительным инструментом для повышения результативности работы персонала ИП Лебедев А.С. и его мотивации в целом.

При этом, стоит понимать, что на данный момент проблема заинтересованности персонала пока не стоит так остро, как, например, во время сезона продаж (весна, осень). Большая часть клиентов стремится приобрести продукцию исследуемой организации в промежутке между летом и зимой или наоборот между зимой и летом. Это обусловлено, к примеру, праздниками или отпуском, который многие стараются взять именно на летний период. К примеру, в декабре-январе уровень продаж в ИП Лебедев А.С. небольшой, поскольку много праздников и люди не хотят заниматься ремонтом или другими существенными преобразованиями в своем доме.

Однако весной многие задумываются, к примеру, о проведении ремонта и стараются сделать его до начала лета. Поэтому с февраля по

середину мая в компании самый большой объем продаж. В этот период как никогда нужна слаженная работа всех сотрудников. Большая часть нарушений и проблем в работе персонала происходит именно в этот период.

В качестве вывода можно отметить следующее. Организации требуется усовершенствовать текущую систему оценки результатов деятельности персонала, чтобы отвечать целям, которые преследует организация, удовлетворение потребностей в сложившейся в ней организационной культуре. В этих условиях наиболее действенным стимулом в новой системе оценке персоналом является повышение эффективности работы всех категорий работников. В текущих современных условиях рыночной нестабильности это важно для организации.

В главе 3 «НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АНАЛИЗ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ИП ЛЕБЕДЕВ А.С.» были предложены мероприятия по совершенствованию системы оценки результатов деятельности персонала. Исходя из результатов анализа системы оценки персонала в ИП Лебедев А.С. стало понятно, что на предприятии имеется две проблемы. Одна из них представляет собой отсутствие связи заработной платы с результатами деятельности персонала. Соответственно, необходимо сформировать систему управления результатов деятельности и оплаты труда по KPI.

Предлагается ввести должностной оклад в размере 15 000 рублей, т.е. премия при KPI равном 1 – 7500. Он выполнил план продаж на 110% и получил KPI 1,2. При этом, он пренебрег порядком на рабочем месте, но работал месяц без больничного и подменял коллегу дважды. Соответственно, после сложения всех коэффициентов KPI равняется 1,3. Заработная плата будет рассчитана следующим образом:

$15000 + (7500 \cdot 1,3) = 24\,750$. При этом, до внедрения мероприятий данный сотрудник мог получить не более 22000 (оклад 19000 + премия от

продаж). Однако теперь показатель премирования полностью зависит от работника и соответственно те, кто будет регулярно не выполнять плановые показатели, будут получать минимальную премию. Как правило, невыполнение плановых показателей связано с рядом ошибок, за что теперь предусмотрено уменьшение премии.

Таким образом, представленная система для одних работников станет дополнительным стимулом совершенствовать результаты своего труда, а для других работников данная система станет рычагом воздействия, поскольку не добиваясь определенных результатов собственного труда, они не смогут получить заработную плату даже на уровне прошлых лет.

Еще одна проблема заключается в том, что в ИП Лебедев А.С., что при оценке результатов работы персонала используется малое количество показателей и большая часть из них не является объективными, поэтому необходимо внедрить систему показателей, позволяющих оценить деятельность сотрудника более эффективно.

Для лучшей оценки результативности необходимо внедрить два новых элемента оценки – тестирование и анализ ситуации (см. рис. 1).



Рисунок 1 – Новые элементы оценки деятельности персонала

В первую очередь данные методы стоит внедрить в оценку результатов труда продавцов-консультантов, поскольку в большинстве своем от их деятельности зависит выполнение плана продаж, а следовательно, и доходы предприятия. В настоящее время предприятия розничной торговли, в том числе и системы потребительской кооперации, функционируют в условиях жесткой конкуренции на рынке товаров и услуг, быстрого роста торговых сетей, кризисных явлений в экономике. Все это требует наличия серьезной нормативной базы в виде формализованных бизнес-процессов, соответствующих им рабочих инструкций для сотрудников всех уровней и устойчивых процедур по отслеживанию и внедрению необходимых изменений и улучшений.

Анализ практических ситуаций даст руководителю ИП Лебедев А.С. наглядную ситуацию и покажет, как на самом деле работают продавцы-консультанты в магазине. Данный процесс является очень важным, тем более необходимо учитывать, что представленные в данном разделе мероприятия не имеют финансовых затрат. Руководитель предприятия затратит несколько больше времени, чем обычно, зато результаты труда персонала также вырастут.

В дальнейшем, в случае эффективного применения данных методов оценки результатов труда персонала, можно внедрить подобную систему в деятельность других подразделений, при этом учитывая специфику данной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Оценка результатов деятельности персонала представляет собой процесс определения эффективности работы сотрудников в контексте реализации задач организации.

Теоретический анализ показал, что существует достаточно большое количество методов оценки результатов деятельности персонала, однако важно оценивать не только показатели работы сотрудников, но и специфику деятельности, чтобы получать более комплексный результат оценки. В свою очередь показатели и критерии оценки труда персонала позволяют показать детальную «картинку» ситуации, которая связана с персоналом организации, а также показать проблемы, которые имеются как в системе управления персоналом, так и в оценки результатов его деятельности в целом.

Индивидуальный предприниматель Лебедев А.С., магазин «Хозяин» был основан в 2010 году и располагается по адресу Саратовская область, РП Турки, ул. Мира 22. Организация занимается оптово-розничной торговлей. Магазин предлагает:

Предлагает более 5 тысяч наименований:

1. Строительные и отделочные материалы (профнастил, металлочерепица, рубероид, шифер, цемент)
2. Сантехника: (мебель для ванных комнат, ванны, унитазы, смесители, душевые кабины, канализационные трубы, колодезное кольца, обсадные, трубы и многое другое)
3. Двери входные и межкомнатные. доборы, наличники, плинтус и многое другое.
4. Металл черный: (уголок, швеллер, арматура, катанка, труба круглая, труба профильная, лист гладкий и другое)

5. Пластмассовые и оцинкованные изделия: (вёдра, строительные тазы, канистры, бочки)

6. Бытовая техника: (Стиральные машины, холодильники, пылесосы, утюги, микроволновки, мультиварки, блендеры, миксеры, электрические чайники, мясорубки, фены, плойки).

Анализ показал, что процесс оценки результатов деятельности персонала в ИП Лебедев А.С. включает в себя два метода – балльная оценка и оценка оценки выполнения поставленных задач. В целом, два метода позволяют получить объективный результат работы персонала за определенный период.

Оценка результатов деятельности персонала ИП Лебедев А.С. говорит о высоком потенциале работы персонала, а также о его эффективности в работе на предприятии, несмотря на определенные проблемы, существующие в процессе трудовой деятельности. Однако данные проблемы не представляют собой большую угрозу, поэтому необходимо перейти к дальнейшей оценке.

Организации требуется усовершенствовать текущую систему оценки результатов деятельности персонала, чтобы отвечать целям, которые преследует организация, удовлетворение потребностей в сложившейся в ней организационной культуре. В этих условиях наиболее действенным стимулом в новой системе оценке персоналом является повышение эффективности работы всех категорий работников. В текущих современных условиях рыночной нестабильности это важно для организации.

Для повышения эффективности результатов деятельности сотрудников необходимо внедрить KPI. Представленная система для одних работников станет дополнительным стимулом совершенствовать результаты своего труда, а для других работников данная система станет рычагом воздействия, поскольку, не добиваясь определенных результатов собственного труда, они не смогут получить заработную плату даже на уровне прошлых лет.

Для лучшей оценки результативности было предложено внедрить два новых элемента оценки – тестирование и анализ ситуации. В первую очередь данные методы стоит внедрить в оценку результатов труда продавцов-консультантов, поскольку в большинстве своем от их деятельности зависит выполнение плана продаж. В случае эффективного применения данных методов оценки результатов труда персонала, можно внедрить подобную систему в деятельность других подразделений, при этом учитывая специфику данной деятельности.

Расчет экономической эффективности показал, что вышеуказанные мероприятия могут считаться эффективными. Следовательно, внедрение данных мероприятий позволит повысить эффективность работы самого персонала, а также результаты его деятельности.