

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Оценка персонала в организации (на примере ООО «ПечатникЪ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Кожич Олеси Юрьевны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Современные реалии российской экономики предъявляют жёсткие требования к компаниям, работающим в условиях высокой рыночной конкуренции. В настоящее время успех любого современного предприятия зависит от эффективности использования всех его организационных ресурсов, в том числе – и кадрового состава. Для выживания в конкурентной борьбе организация должна максимально эффективно использовать все доступные ей корпоративные ресурсы: материально-технические, производственные, управленческие, финансовые, кадровые и т.д. Среди всех перечисленных ресурсов компании кадровый состав занимает особое, чрезвычайно важное место. С точки зрения теории менеджмента процесс управления в компании сводится к постановке целей развития на разных временных горизонтах. Для этого проводится выработка методов, способов и принципов организации деятельности сотрудников компании по достижению поставленных целей наиболее эффективными, рациональными и гуманными способами. С этой точки зрения, коллектив сотрудников является главным ресурсом, и, соответственно, главным фактором достижения успеха. Одним из основных способов проведения анализа эффективности реализации кадрового потенциала компании является оценка персонала.

На сегодняшний день оценка кадров является одним из главных инструментов управления персоналом. Именно от того, как руководители будут управлять этим важнейшим ресурсом, зависит степень конкурентоспособности компании на рынке.

Оценка персонала позволяет провести диагностику уровня развития профессионально важных качеств, сопоставить индивидуальные результаты со стандартами и требованиями к должности в компании, наметить перспективы карьеры. Несомненно, оценка персонала является дорогостоящим и масштабным мероприятием, но без нее не сможет обойтись ни одна организация, так как именно оценка позволяет активно и осознанно усовершенствовать различные бизнес-процессы в любой компании.

Оценка персонала традиционно находится в фокусе внимания российских и зарубежных исследователей, экономистов, аналитиков, управленцев-практиков и является необходимой для применения в системе управления всех компаний различных организационно-правовых форм.

**Степень разработанности проблемы.** Предпосылки исследования вопросов оценки персонала в России были заложены еще в прошлом веке такими учеными, как А.А. Годунов, А.Г. Ковалев, Л.И. Меньшиков, А.И. Панов, Г.Х. Попов, Л. И. Евенко. В настоящее время, проблема оценки персонала рассмотрена в работах отечественных авторов, таких как: Т.Ю. Базаров, И.Б. Дуракова, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, М.И. Магура, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, Р.А. Толмачев, А.Я. Анцупов, Н.П. Беляцкий, Е.А. Борисова, А.Ф. Денисов. Неоценимый вклад в изучение оценки персонала внесли и зарубежные авторы, такие как: Д. Атуотер, Р. Битти, Б. Беккер, У. Брэдлик, Э. Гроув, П. Друкер, Г. Дэсслер, Г. Келс, М. Кляйнманн.

**Целью выпускной квалификационной работы** является исследование процесса оценки персонала в организации на примере ООО «ПечатникЪ» и разработка рекомендаций по совершенствованию данного процесса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**: дать понятие, определить цель и место оценки в системе управления персоналом; раскрыть методы оценки персонала; рассмотреть критерии и показатели оценки персонала организации; проанализировать зарубежный опыт оценки персонала в организации; представить общую характеристику деятельности ООО «ПечатникЪ»; проанализировать существующую систему оценки персонала в ООО «ПечатникЪ»; проанализировать критерии, показатели и проблемы оценки персонала в ООО «ПечатникЪ»; предложить новые методы оценки персонала в ООО «ПечатникЪ»; рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованной литературы и приложениями.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы исследования оценки персонала в организации» автором раскрываются понятие, цели и место оценки персонала в системе управления персоналом. Оценка персонала – это процедура, направленная на установление степени соответствия личностных и профессиональных качеств работника, а также качественных и количественных результатов их деятельности требованиям, поставленным целям и культуре организации.

Целью оценки персонала является изучение степени подготовленности работника к выполнению определенного вида деятельности, а также выявление уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив профессионального роста.

Место оценки в системе управления персоналом определяется тем, что без предварительной оценки работников невозможно осуществить управление кадрами ни по одному из таких ключевых элементов, как: формирование кадрового резерва, планирование персонала, отбор, адаптация, обучение, мотивация, развитие, расстановка кадров, планирование карьеры, кадровые перемещения, развития организационной культуры. Вся система управления персоналом в той или иной степени зависит от оценки, которая применяется во всех сферах кадрового менеджмента организации.

Методы оценки персонала представляют собой инструменты, позволяющие объективно оценить вклад сотрудников в достижение общих целей организации. Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей. В настоящее время существует множество методов оценки сотрудников, которые в свою очередь, делятся на качественные, количественные и комбинированные типы. Стоит отметить, что в настоящее время существует множество методов оценки персонала. Конечно же, каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, но для

создания оптимальной системы оценки персонала руководству необходимо выбрать именно те инструменты оценки, которые позволят решить стоящие перед компанией задачи. Выбор методов оценки зависит от сферы деятельности компании, ее финансовых возможностей, характера производимой продукции или предоставления услуг, социально-психологического климата в коллективе, даты последнего оценочного мероприятия, а также от того, насколько развита корпоративная культура на предприятии.

Для обеспечения объективной оценки и получения достоверной информации необходимо разработать четкую и продуманную систему критериев оценки, которая будет открыта и понятна, как оценивающим (экспертам, проводящим оценку), так и самим оцениваемым сотрудникам. Критерий оценки – это порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным требованиям. Это основные параметры, которые характеризуют не только рабочие результаты, но и личностные качества, а также рабочее поведение. Стоит отметить, что показатели оценки являются составными элементами критериев. Таким образом, критерии определяют, каким образом должна осуществляться каждая функция на рабочем месте, чтобы удовлетворять потребности и требованиям компании. Выбор конкретного критерия оценки зависит от категории работников, методов, применяемых для оценки сотрудников, и от того, в какой области предполагается использовать итоговые результаты.

Процедура оценки персонала в практиках иностранных организаций в значительной степени отличается от российского опыта. Вызвано это целым рядом факторов, среди которых:

- иностранные управленческие модели насчитывают гораздо больший период развития, нежели российские, что обусловлено историческим аспектом;
- каждая система корпоративного и кадрового управления имеет свою национальную специфику;

- принципы управления определяются степенью развития национальной экономики страны и для развитых и развивающихся рынков они могут в определенной степени различаться.

Американская модель построена на отношениях между коллективом и руководством, нацелена на поддержку профессиональных союзов, учет государственных требований и ограничений. Целью оценки персонала в американских организациях является определение способности работника выполнять производственные задачи. Крупные французские компании делают акцент на персональный подход к оценке персонала. Данный подход способствует выявлению конкретных характеристик отдельно взятого работника. Неоценимый вклад в развитие мировой экономики (в частности, и развитие системы оценки персонала) вложили разработки японских фирм. Работа с персоналом в японских организациях опирается на глубокие традиции и философию данной страны. Здесь можно увидеть групповой коллективизм и тягу к совместной деятельности, тотальное подчинение лидеру и старшему по возрасту, а также гармонию и преданность идеалу компании.

**В главе 2 «Анализ оценки персонала в ООО «ПечатникЪ»** автор дает общую характеристику деятельности ООО «ПечатникЪ», проводит анализ методов, критериев, показателей и проблем оценки персонала в исследуемой компании. Организация ООО «ПечатникЪ» зарегистрирована 21 апреля 2011 года и является разработчиком и производителем полиграфической продукции (этикеток). Организационно - правовая форма данного предприятия - Общество с ограниченной ответственностью. Целью создания ООО «ПечатникЪ» является получение прибыли путем осуществления предпринимательской деятельности. Сферой бизнеса является полиграфическая деятельность и предоставление услуг в данной области. Основным видом работ ООО «ПечатникЪ» является полиграфическое производство.

Проведем оценку финансового состояния предприятия. Отчет о финансовых результатах компании представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Отчет о финансовых результатах за 2018 - 2019г, единица измерения: тыс. руб.

Показатели:	2018г.	2019г.	Отклонение (+,-)	Темп роста, %
Выручка	287 479	315 642	+28163	109,8
Себестоимость продаж	224 159	260 926	+36767	116,4
Валовая прибыль (убыток)	63320	54716	-8604	86,4
Коммерческие расходы	1534	830	-704	54,1
Управленческие расходы	21 114	31 398	+10284	148,7
Прибыль (убыток) от продаж	40 672	22 488	-18184	55,3
Проценты к уплате	4347	8708	+4361	200,3
Прочие доходы	45372	18828	-26544	41,5
Прочие расходы	30500	19814	-10686	64,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	51197	12719	-38403	25
Текущий налог на прибыль	3065	4262	+1197	139
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	519	147	-372	28,3
Изменение отложенных налоговых обязательств	7 632	1572	-6060	20,6
Изменение отложенных налоговых активов	62	17	-45	27,4
Чистая прибыль (убыток)	40411	10087	-30324	25
Рентабельность продаж %	14,1	7,12	-6,98	-

В целом, анализируя экономическую деятельность предприятия ООО «ПечатникЪ», можно сделать вывод о том, что несмотря на динамичный рост выручки типографии в 2019 году, расходы предприятия также увеличились, что существенно отразилось на показателях прибыльности компании. Более того, при существующей тенденции, предприятие может стать убыточным.

Процедура оценки проводится по инициативе генерального директора ООО «ПечатникЪ» и позволяет проанализировать положение дел в компании, а также помогает в постановке стратегии дальнейшего развития организации. На основании положения об оценке персонала ООО «ПечатникЪ», можно сделать вывод о том, что в исследуемой типографии оценка работников проводится раз в год, за исключением случаев, когда

оценка персонала носит оперативный характер (проведение внеплановой процедуры оценки).

Целью оценки является создание и корректировка системы обучения, повышения квалификации, внесение определенных изменений в организационную структуру предприятия, а также создание кадрового резерва. Для оценки персонала в компании ООО «ПечатникЪ» используется аттестация. Целью аттестации является определение соответствия результатов работы, уровня знаний, умений, навыков, квалификации работника занимаемой должности. Аттестация производственного персонала в ООО «ПечатникЪ» осуществляется в три последовательных этапа: экзаменационное тестирование, практическое испытание и аттестационное собеседование.

Разработкой критериев оценки персонала в компании ООО «ПечатникЪ» занимается специалист отдела управления персоналом и руководитель структурного подразделения. В исследуемой типографии критериями оценки персонала являются характеристики профессиональных знаний, умений, навыков и результатов труда, которые необходимы сотрудникам для эффективного выполнения своих рабочих функций, и которые непосредственно влияют на показатели работы компании. Критерии и показатели оценки административно-управленческого персонала, не занимающего руководящие должности, являются узкоспециализированными и разрабатываются, исходя из должностных инструкций.

1. Главной проблемой оценки персонала в компании ООО «ПечатникЪ» является недостаточность критериев оценки. Проводя процедуру аттестации, руководство предприятия учитывает только профессиональный уровень сотрудника – теоретические знания и умение их применять на практике. Таким образом, персонал оценивается только с точки зрения содержания работы, в то время как личность человека оценке не подлежит, соответственно, это приводит к стагнации развития, как самих

сотрудников, так и предприятия в целом.

2. В компании используются традиционные, широко известные методы аттестации: тестирование, практическое задание, собеседование, в то время как в мировой практике широкое распространение приобрела комплексная оценка персонала с помощью дополнительных инструментов (психодиагностика и психометрическое тестирование, онлайн-система «SHLTOOLS», Assessment Center, система оценки сотрудника коллегами peerreview) и т.п.).

3. Стоит отметить, что исследуемая компания имеет слабые стороны с точки зрения соответствия требованиям и стандартам ISO. Вызвано это тем, что компания была сертифицирована в 2018 году, и не все управленческие процедуры в полной мере соответствуют требованиям стандарта, поскольку их доработка требует более продолжительного времени. Выражается это в ограниченном определении и применении критериев и методов оценки персонала, необходимых для гарантии результативного выполнения сотрудниками должностных обязанностей.

**В главе 3 «Направления совершенствования оценки персонала в ООО «ПечатникЪ»** автор обосновывает основные направления совершенствования оценки персонала в организации, и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий. Для достижения данной цели рекомендуется расширение критериев оценки производственного персонала, включение показателей, нацеленных на оценку личности сотрудника, его управленческого потенциала.

Нами был предложен комплекс следующих дополнительных направлений исследования управленческого потенциала сотрудников, это: тест на мотивацию сотрудников; тест интеллектуального потенциала персонала; тест личностных факторов персонала. Для применения в деятельности предприятия ООО «ПечатникЪ» была предложена комплексная модель оценки сотрудников (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Модель комплексной оценки персонала в ООО «ПечатникЪ»

В систему практических испытаний рекомендуется включить также управленческие кейсы, выступающие в форме деловых игр. Таким образом, нами были предложены для внедрения три теста и три практических испытания. Дополнения в оценке сотрудников позволят оценить персонал со всех сторон: навыки и знания, способности, личностные и индивидуальные характеристики.

Таким образом, при реализации предложений в компании ООО «ПечатникЪ» будет внедрена модель комплексной оценки персонала. Следует отметить, что предложенная система оценки персонала будет нацелена не только на анализ производственных показателей сотрудников, но и на выявление управленческого потенциала (способность и возможность человека занимать руководящую должность, его умения управлять коллективом, принимать управленческие решения и т.п.). При появлении или освобождении руководящей должности в типографии (например, мастера участка или главного инженера) данная вакансия будет закрываться внутренними кадровыми ресурсами предприятия. Это позволит не только сократить срок закрытия вакансии руководящей должности, но также будет нацелено и на мотивацию производственного персонала, формированию их лояльности.

Затраты на отбор, обучение и найм одного руководящего сотрудника производственного участка типографии ООО «ПечатникЪ» составит 5608,28 рублей.

Затраты на существующую оценку сотрудников и найм персонала на руководящие должности из внешнего окружения составляет 6 230,42 руб. (или 622,14 руб. и 5 608,28 руб.)

Затраты на предложенную комплексную оценку персонала составляют 4 283,82 руб. (или аттестация (622,14 руб.) и дополнительные расходы на внедрение комплексной оценки (3 661,68 руб.))

Величина экономического эффекта составляет разницу между существующей (6 230,42 руб.) и предложенной (4 283,82 руб.) системой оценки персонала или 1946,60 рублей.

Экономическая эффективность рассчитывается, как отношение между величиной экономического эффекта (1946,60 руб.) и дополнительными затратами на осуществление оценки (3661,68 руб.) или 0,53 (53%).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Оценка персонала является одним из связующих элементов всей системы управления персоналом. Под ней следует понимать процедуру, направленную на установление степени соответствия личностных и профессиональных качеств работника, а также качественных и количественных результатов их деятельности требованиям, поставленным целям и культуре организации. Вся система управления персоналом в той или иной степени зависит от оценки, которая применяется во всех сферах кадрового менеджмента организации.

Основными методами оценки, применяемыми в системе управления персоналом в России, являются: AssessmentCenter, метод «360 градусов», психологические методы, метод экспресс-оценки персонала и управление результативностью. Каждый из существующих методов имеет свои преимущества и недостатки, но для создания оптимальной системы оценки персонала руководству необходимо выбрать именно те инструменты оценки, которые позволят решить стоящие перед компанией задачи. Выбор методов

оценки зависит от сферы деятельности компании, финансовых возможностей предприятия, характера производимой продукции или предоставления услуг, социально-психологического климата в коллективе, даты последнего оценочного мероприятия, а также от того, насколько развита корпоративная культура на предприятии. Основой успешности системы оценки также является наличие четкой и продуманной системы критериев и показателей.

Базой исследования стала организация ООО «ПечатникЪ». Основным видом работ ООО «ПечатникЪ» является полиграфическое производство, а продуктом – самоклеящаяся этикетка, которая универсальна по сфере своего применения. Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру, являющуюся оптимальной для производственных предприятий, которым и является ООО «ПечатникЪ». Среднесписочная численность персонала организации – 98 человек. Преимущественно, это мужчины молодого возраста, занимающие должности в производственном подразделении предприятия. Текущая кадровая политика в компании ежегодно снижается, что связано с тем, что в ООО «ПечатникЪ» активная кадровая политика (регулярно проводятся исследования текущего состояния сотрудников и их потребностей и реализуются мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом).

В компании оцениваются сотрудники всех уровней служебной иерархии – от низшего звена до руководящего состава. В существующем процессе оценки были обнаружены следующие недостатки: недостаточность критериев оценки; использование традиционных методов аттестации, не дающих комплексное представление о компетенции сотрудников; отсутствие комплексной оценки персонала с помощью дополнительных инструментов. Было выявлено, что предприятию не хватает именно комплексного подхода к оценке, который предполагает, что полученная информация от использования как профессиональных, так личностных и деловых качеств сотрудника будет отображать полную картину его сильных и слабых сторон.

Для устранения недостатков в системе управления персоналом компании ООО «ПечатникЪ» была предложена комплексная оценка производственного персонала, включающая такие направления, как: тест на мотивацию сотрудников, тест интеллектуального потенциала персонала, тест личностных факторов персонала и систему практических испытаний. Предложенные дополнения в оценке сотрудников позволят оценить персонал со всех сторон. Эффективность реализации предложенной комплексной модели оценки выше 0, следовательно, она рекомендуется для применения в системе управления персоналом ООО «ПечатникЪ».