

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

Оценка деятельности работников организации

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 422 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Ступак Людмилы Алексеевны

Научный руководитель

профессор, д.э.н., профессор

И.Н. Пчелинцева

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025 г.

Введение. Ключевым фактором успеха для организаций считается эффективно и слаженно работающий персонал, именно он играет ведущую роль в постоянно развивающейся на сегодняшний день экономике при условиях высокой конкуренции.

Недостаточная изученность системы оценки сотрудников и пренебрежение использованием её в работе негативно отражается на работоспособности сотрудников организаций и может привести к ухудшению морального климата в коллективе, а также снижению общей эффективности деятельности и всей экономики в целом, что и объясняет актуальность выбранной темы.

Вопросы оценки деятельности персонала рассматриваются в трудах многих отечественных и зарубежных исследователей, таких как Е.В. Маслов, рассматривающий подход к оценке персонала на основе ключевых показателей эффективности, а также Т.Ю. Базаров и А.А. Дергач анализирующие вопрос классификации современных методов оценки персонала. Среди зарубежных исследователей выделяются М. Армстронг и Д. Пармендер.

Целью работы является разработка направлений совершенствования оценки деятельности работников в ООО «Демьянский хлеб». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- ☐ Изучить сущность и принципы оценки деятельности работников организации, ее значение для управления персоналом;
- ☐ Рассмотреть существующие методы оценки деятельности работников организации, их преимущества и недостатки;
- ☐ Определить основные показатели оценки деятельности работников организации;
- ☐ Провести анализ деятельности ООО «Демьянский хлеб»;

- Рассмотреть возможности применения методов и показателей оценки деятельности работников в ООО «Демьянский хлеб»;
- Разработать направления совершенствования оценки деятельности работников в ООО «Демьянский хлеб» и оценить их экономическую эффективность.

Методологическая основа исследования: В процессе исследования использовались общенаучные методы: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение и обобщение, системный подход, а также специальные методы: статистический анализ, экономический анализ.

Информационная база исследования: Нормативно-правовые акты Российской Федерации, учебная и научная литература по управлению персоналом, статистические данные, отчетность ООО «Демьянский хлеб».

Практическая значимость: заключается в разработке комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки деятельности работников для конкретной организации – ООО «Демьянский хлеб».

ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Основное содержание работы. В первой главе работы изучены теоретические основы оценки деятельности работников в организации. Оценка персонала представляет собой систему чётких параметров, которая позволяет всесторонне оценить эффективность сотрудников. Эта система охватывает ключевые качества, навыки и функции работников, определяя степень их соответствия занимаемым должностям.

Сущность оценки заключается в выявлении степени соответствия фактического состояния объекта целевому. Термин «оценка персонала» близок к понятию «управление», но не является его синонимом в полном смысле.

Оценка персонала помогает принимать точные управленческие и кадровые решения, повышающие эффективность каждого сотрудника.

Деятельность работников организации включает:

- ☐ Выполнение рабочих заданий;
- ☐ Взаимодействие с коллегами и руководством;
- ☐ Участие в принятии решений;
- ☐ Соблюдение правил и норм организации;
- ☐ Вклад в достижение стратегических целей.

Основные принципы оценки деятельности работников:

- ☐ Прозрачность: сотрудники должны понимать, как проводится оценка и как используются её результаты;
- ☐ Обратная связь: сотрудник получает информацию о своих сильных и слабых сторонах и возможностях развития;
- ☐ Объективность: оценка базируется на фактах, а не субъективных мнениях;
- ☐ Справедливость: учитывается вклад каждого, обеспечиваются равные возможности;
- ☐ Релевантность: критерии связаны с целями должности и организации;
- ☐ Измеримость: результаты выражаются в количественной или качественной форме;
- ☐ Гласность: сотрудники информированы о критериях, процедуре и результатах;
- ☐ Систематичность: оценка проводится регулярно и по установленной системе;
- ☐ Конфиденциальность: результаты доступны только уполномоченным лицам;
- ☐ Ориентация на развитие: выявление не только недостатков, но и возможностей для улучшения.

Правильно поставленные цели оценки позволяют существенно экономить ресурсы организации. Оценка персонала необходима периодически, поскольку изменения и развитие — естественная часть жизненного цикла любой компании. Для проведения оценки могут

привлекаться внешние специалисты или эта задача возлагается на отдел кадров.

Оценка деятельности персонала выполняет три основные цели: административную (принятие обоснованных кадровых решений), информационную (обеспечение достоверной обратной связи для работников и руководителей) и мотивационную (стимулирование повышения производительности при учёте ожиданий сотрудников). Основные задачи оценки включают определение потенциала для карьерного роста, выявление потребностей в обучении, поддержку чувства справедливости и повышение мотивации, а также организацию обратной связи и разработку программ развития персонала.

Для организации оценка позволяет выявлять эффективность сотрудников, обосновывать кадровые решения, оптимизировать мотивацию, улучшать корпоративную культуру и планировать потребности в персонале.

Для сотрудников она даёт возможность понять свои сильные и слабые стороны, планировать карьеру, повышать мотивацию и получать развитие.

Таким образом, эффективная система оценки является важным инструментом управления персоналом, способствующим достижению целей организации и развитию сотрудников.

В работе рассматриваются методы оценки деятельности работников, которые организации используют для измерения продуктивности и результативности труда, что необходимо для принятия управленческих решений.

Не существует единой классификации методов оценки, поэтому в работе представлена классификация по различным признакам: описательные методы, методы получения количественных показателей, методы выявления и измерения показателей, комбинированные методы, а также классификация по содержанию оценки (оценка личных качеств и оценка результатов работы).

В.Р. Веснин разделяет методы на традиционные (субъективное мнение руководителя) и нетрадиционные (оценка в групповом взаимодействии). По

целевому назначению выделяются прогностические и практические методы.

Наиболее распространённые методы включают количественные (KPI, тестирование) и качественные (метод крайностей, описательный метод, метод матрицы, метод "360 градусов", ассессмент-центр)

Выбор метода оценки персонала – уникальная задача для каждой организации, требующая учета целей, задач, особенностей организации, а также пригодности метода для оценки требуемого поведения, валидности, надежности, преимуществ и недостатков, а также пригодности для работы с конкретным контингентом работников.

В работе рассматриваются этапы проведения оценки деятельности персонала, включающие: разработку методики, определение субъектов оценки, времени и места проведения, установление процедуры подведения итогов, документационное и информационное обеспечение, консультирование оценщиков. Цели оценки зависят от потребностей организации и могут включать дифференцирование заработной платы, планирование обучения, ротацию персонала, определение рациональности использования кадров, формирование кадрового резерва и повышение мотивации.

Центральным вопросом является установление показателей оценки, характеризующих как соответствие сотрудника организационно-социальной системе, так и профессиональным требованиям. Показатели могут охватывать способности сотрудника, его личностные качества, мотивационные установки, а также сотрудничество, самостоятельность и готовность к принятию дополнительной нагрузки. Важно, чтобы наблюдаемое поведение было необходимым для выполнения работы.

Завершающий этап включает подведение итогов (анализ данных, сравнение с целями, выявление сильных и слабых сторон, формирование заключения, документирование), предоставление обратной связи (подготовка к беседе, проведение беседы, документирование) и использование результатов оценки (принятие решений по управлению персоналом, совершенствование

системы оценки, улучшение результатов деятельности организации, мотивация сотрудников).

Оценка персонала служит административным и мотивационным целям. Основой достижения результата является выполняемая сотрудником работа, определение характеристик которой осуществляется в ходе анализа и описания работы.

Второй раздел работы посвящена анализу оценки деятельности работников ООО «ДЕМЬЯССКИЙ ХЛЕБ».

Основные конкуренты компании, работающие в сфере хранения и складирования зерна и близкие по финансовым показателям: ООО «АЛЕКСАНДРИЙСКИЙ ЭЛЕВАТОР», ОАО «НОВОЗЫБКОВСКОЕ ХЛЕБОПРИЕМНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ», ООО «НОВОАЛЕКСАНДРОВСКОЕ ХПП №3» и другие.

Выручка конкурентов варьируется от 1,2 млн до 20,9 млн рублей, при этом ООО «Демьянский хлеб» занимает уверенную позицию с выручкой 13,5 млн рублей.

Динамика финансовых показателей ООО «Демьянский хлеб» за период с 2012 по 2024 годы отражает устойчивое развитие компании.

Таким образом, ООО "Демьянский хлеб" много лет удерживает хорошие позиции на рынке. Компания охватывает широкий спектр деятельности, от выращивания зерновых и овощей до хранения, оптовой и розничной торговли. Это указывает на стремление к устойчивости и независимости от колебаний на отдельных рынках.

Анализ образовательной структуры, возрастного состава и текучести персонала ООО «Демьянский хлеб» представлен ниже.

В 2025 году в организации работает 39 сотрудников, что значительно превышает численность предыдущих лет (10 человек в 2023 и 2024 годах). Большинство сотрудников имеют высшее образование — 22 человека, что на 15 больше по сравнению с 2024 годом. Среднее профессиональное образование имеют 12 сотрудников (на 9 больше, чем в 2024 году). Также 5

сотрудников получили начальное профессиональное образование. Неполное и полное среднее образование, а также ученые степени отсутствуют. Более 70% персонала прошли переподготовку или имеют актуальную квалификацию, соответствующую требованиям организации.

Среднесписочная численность сотрудников выросла с 6 человек в 2022 году до 10 в 2023 и 2024 годах. За 2024 год принято 2 сотрудника, при этом выбыло 1. Коэффициент текучести кадров снизился с 0,3 в 2023 году до 0,1 в 2024 году, что свидетельствует о снижении текучести и повышении стабильности коллектива. Коэффициенты оборота по приему и выбытию также уменьшились, а коэффициенты постоянства и стабильности коллектива выросли до 0,9, что говорит о более устойчивом составе персонала.

Для проведения аттестации в ООО «Демьянский хлеб» издаётся приказ о её проведении, формируется аттестационная комиссия, готовятся необходимые документы, составляются списки работников, подлежащих оценке, и утверждается расписание аттестации.

Основные критерии оценки включают:

- ☐ Производительность (объём и скорость работы, выполнение планов);
- ☐ Качество работы (соответствие стандартам, отсутствие брака);
- ☐ Инициативность (предложение идей, готовность брать ответственность);
- ☐ Соблюдение техники безопасности и санитарных норм;
- ☐ Дисциплина (пунктуальность, соблюдение трудовой дисциплины);
- ☐ Командная работа (взаимодействие с коллегами);
- ☐ Профессионализм (знания и применение навыков).

Оценка проводится комиссией из руководителей разных уровней.

Метод ранжирования включает следующие этапы:

1. Формирование списка сотрудников для оценки;
2. Сравнение каждого сотрудника с другими по выбранным критериям;
3. Присвоение рангов без повторений (ранг 1 — лучший сотрудник);
4. Заполнение формы ранжирования;

5. Анализ результатов и выявление лучших и худших сотрудников;
6. Предоставление конструктивной и мотивирующей обратной связи;
7. Разработка индивидуальных планов развития, включая обучение и наставничество.

Преимущества метода ранжирования:

- ☐ Простота и быстрота проведения;
- ☐ Низкие финансовые затраты;
- ☐ Лёгкость понимания результатов;
- ☐ Стимулирование здоровой конкуренции и мотивации.

Недостатки метода ранжирования:

- ☐ Субъективность оценок, зависящая от мнения руководителя;
- ☐ Сложность чёткого измерения критериев;
- ☐ Возможная демотивация сотрудников с низкими рангами;
- ☐ Неучёт специфики различных должностей;
- ☐ Трудоёмкость при большом числе оцениваемых;
- ☐ Риск возникновения конфликтов из-за восприятия несправедливости;
- ☐ Отсутствие конкретных рекомендаций по развитию.

Третий раздел работы посвящен предложенным направлениям совершенствования оценки деятельности работников ООО «ДЕМЬЯССКИЙ ХЛЕБ». В ООО «Демьянский хлеб» выявлены недостатки существующей системы оценки персонала, основанной на методе ранжирования, который рекомендуется применять в сочетании с другими методами.

В результате оценки формируются индивидуальные отчёты с анализом сильных и слабых сторон сотрудников и рекомендациями по развитию. Внедрение данной системы позволит повысить мотивацию, эффективность работы и качество управления персоналом в ООО «Демьянский хлеб».

Для совершенствования оценки деятельности сотрудников ООО «Демьянский хлеб» предлагается внедрение метода управления по целям (MBO — Management by Objectives). Методика позволяет связать индивидуальные цели сотрудников с общими стратегическими задачами

компании, повысить мотивацию, обеспечить четкие и измеримые критерии оценки, улучшить коммуникацию и ориентировать сотрудников на результат.

В основе МВО лежит определение стратегических целей компании, которые трансформируются в цели отделов и индивидуальные задачи сотрудников. Цели формируются по принципу SMART: конкретные, измеримые, достижимые, актуальные и ограниченные по времени. В течение периода их выполнения осуществляется регулярный мониторинг и обратная связь, что позволяет корректировать задачи и поддерживать прогресс. Итоговая оценка достижения целей учитывается при вознаграждении и развитии персонала.

Преимущества МВО включают систематизацию планирования, согласование целей на всех уровнях, повышение мотивации и командной работы, а также объективность оценки по фактическим результатам. Методика подходит для организаций любого размера и способствует реализации глобальных целей через поэтапное выполнение локальных задач.

Вместе с тем, у МВО есть недостатки, требующие внимания и проработки. рекомендации по их преодолению:

1. Низкая эффективность постановки целей сверху-вниз решается организацией регулярных встреч 1-на-1 для обсуждения целей и подведения итогов.
2. Зависимость успеха от личной мотивации сотрудников компенсируется правильно разработанными KPI, прозрачной системой премирования и своевременной обратной связью.
3. Сложности с долгосрочным планированием устраняются периодическими циклами оценки и корректировки целей на совещаниях и индивидуальных встречах.
4. Риск постановки слишком большого количества целей минимизируется ограничением до 3 глобальных целей в год и дроблением остальных на квартальные и месячные задачи.
5. Высокая нагрузка на HR при управлении OKR и KPI решается

внедрением автоматизированных систем управления.

Рекомендуется сочетать МВО с методом ранжирования и системой оценки 360 градусов:

- ☐ МВО используется для постановки индивидуальных целей и оценки их достижения;
- ☐ Оценка 360 градусов обеспечивает всестороннюю оценку компетенций и поведения сотрудников;
- ☐ Метод ранжирования применяется для сравнения результатов сотрудников с учётом контекста и результатов МВО.

Такое комплексное внедрение позволит ООО «Демьянский хлеб» создать справедливую и эффективную систему оценки, способствующую достижению стратегических целей. Внедрение требует тщательной подготовки, обучения и постоянного мониторинга.

Для обоснования внедрения системы оценки сотрудников ООО «Демьянский хлеб» с использованием МВО, оценки 360 градусов и метода ранжирования проведена оценка экономической эффективности и целесообразности.

Основные категории затрат включают:

Разработка нормативной документации — 65 000 руб. (оплата труда специалистов и печать документов).

Обучение персонала — 195 000 руб. (тренинги, аренда помещений, учебные материалы, оплата работы сотрудников во время обучения).

Программное обеспечение — 0 руб. (использование стандартных офисных программ на начальном этапе).

Административные затраты — 10 000 руб. (организация собраний и совещаний).

Общие затраты составляют 270 000 руб.

Ожидаемые выгоды от внедрения системы:

- ☐ Увеличение выручки на 1 000 000 руб. за счёт повышения эффективности работы, улучшения качества продукции и мотивации

персонала.

- Снижение издержек на 1 050 000 руб. благодаря оптимизации процессов и сокращению брака.

Таким образом, внедрение комплексной системы оценки является экономически обоснованным и способствует улучшению ключевых показателей деятельности компании.

Заключение. В ходе исследования были выявлены основные недостатки существующей системы оценки, а также разработаны и обоснованы предложения по внедрению новых методов, способных обеспечить более объективную, прозрачную и мотивирующую оценку персонала. Особое внимание уделено разработке компетенций, формированию индивидуальных планов развития и организации обратной связи, что способствует профессиональному росту сотрудников и достижению стратегических целей предприятия.

Проведённый анализ экономической эффективности показал высокую рентабельность инвестиций и быстрый срок окупаемости проекта, что подтверждает целесообразность реализации предложенных мероприятий. Внедрение новой системы оценки позволит не только повысить производительность и качество работы персонала, но и снизить издержки, связанные с текучестью кадров, а также укрепить корпоративную культуру и улучшить имидж компании. Для успешной реализации проекта необходимы качественная подготовка нормативной документации, обучение сотрудников, автоматизация процессов и постоянный мониторинг результатов. В перспективе внедрение комплексной системы оценки станет важным инструментом управления персоналом, способствующим устойчивому развитию ООО «Демьянский хлеб».