

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
(на примере ООО «Газпром Межрегионгаз Самара»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 571 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Филиппова Сергея Алексеевича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Персонал – главный ресурс любой организации. Благодаря трудовым усилиям сотрудников достигаются ее цели и решаются задачи. У каждого из сотрудников разные возможности и способности, которые используются в процессе труда полностью или частично. Использование персонала с наибольшей эффективностью возможно на основе определения направленности и уровня таких возможностей. Собственно, для этого и применяют системы оценки персонала, основывающиеся на использовании различных методик. Благодаря оценке персонала определяется результативность, продуктивность и эффективность, степень выполнения правил внутреннего трудового распорядка. Информация по результатам оценки помогает принять решение, позволяющее найти наиболее подходящий способ влияния на сотрудников. В связи с тем, что сегодня все больше требований предъявляется к качеству рабочей силы, к профессионализму работников, в связи с тем, что меняется мотивация персонала, системы оценки персонала нуждаются в модернизации. Формирование системы оценки персонала становится одним из основных элементов общей системы управления конкретного предприятия. Таким образом, исследование теоретических и практических аспектов оценки персонала является актуальной задачей.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать процесс оценки деятельности персонала организации на примере ООО «Газпром Межрегионгаз Самара» и предложить мероприятия по его совершенствованию.

Задачи работы: дать понятие, раскрыть цели и значение оценки деятельности персонала организации; изучить этапы и методы оценки деятельности персонала организации; представить показатели оценки деятельности персонала; дать общую характеристику деятельности ООО «Газпром Межрегионгаз Самара»; проанализировать методы оценки деятельности персонала ООО «Газпром Межрегионгаз Самара»; выявить проблемы оценки деятельности персонала ООО «Газпром Межрегионгаз Самара»; рассмотреть возможность улучшения методов оценки деятельности персонала ООО «Газпром Межрегионгаз Самара»; предложить новые

показатели оценки деятельности персонала организации; рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы оценки деятельности персонала организации» автором раскрываются понятие, цели и значение оценки деятельности персонала организации, рассматриваются этапы и методы оценки, а также анализируются основные показатели оценки деятельности персонала.

Оценка деятельности персонала предполагает оценку соответствия характеристик и компетенций персонала требованиям должности, рабочего места или компании и предоставляет информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Как правило, процесс оценки персонала в организации состоит из шести этапов [4]:

- описание функций, которые должны выполнять сотрудники;
- определение требований, по которым идет оценка персонала;
- оценка по факторам исполнителя;
- расчет общей оценки, когда суммируются оценки по факторам исполнителя;
- сопоставление со стандартом, который устанавливается, как прототип идеального сотрудника;
- оценка уровня сотрудника.

Рассмотрена классификация методов, для изучения всех особенностей оценки и ее многогранность [9, с.24].

Методы можно разделить по:

- субъектам (индивидуальные, групповые, самооценка);
- предмету (для оценки личностных характеристик, процесса труда, результатов труда);
- средствам представления информации (вербальные, формализованные и комбинированные);
- целям (прогностические, практические);

- результатам (количественные, качественные, комбинированные);
- объекту (оценка руководителей, оценка исполнительного персонала).

Оценка сотрудников вручную требует много времени и не всегда эффективна. В связи с этим многие компании внедряют специализированное программное обеспечение для управления персоналом.

Эти программы интегрируются в систему компании и помогают HR-специалистам наладить взаимодействие с сотрудниками.

Системы управления производительностью применяются для:

- обучения и развития сотрудников, сбора отзывов и проведения опросов, управления талантами, оценки и тестирования навыков. Одним из оптимальных решений является HR pulse от Сбера — платформа для полного цикла управления персоналом, обеспечивающая мониторинг всего пути сотрудника в компании:

- процесс найма и адаптация, обучение новых и опытных сотрудников, постановка целей и задач, оценка эффективности по заданным показателям. Эта платформа подходит для компаний любого масштаба, адаптируясь к нуждам бизнеса [17, с.147].

Процесс введения системы оценки может оказаться сложнее, чем предполагается. Сообщение о предстоящей «аттестации» способно вызвать непредсказуемую реакцию, что иногда приводит даже к увольнениям.

Однако сложности могут возникнуть не только из-за используемой терминологии:

Если оценки проводят сотрудники отдела кадров компании, результаты могут быть окрашены субъективностью из-за их личных связей в коллективе. Методы оценки в виде обратной связи или анкетирования также вызывают вопросы, так как они частично зависят от текущего состояния и настроения работников. Работники могут стремиться давать ответы, которые они считают желаемыми для руководства.

Тем не менее, несмотря на все трудности, оценка остается важным и

необходимым инструментом, который способствует созданию эффективной команды и длительному поддержанию ее мотивации.

В главе 2 «Анализ оценки деятельности персонала ООО «Газпром Межрегионгаз Самара»» представлена общая характеристика деятельности ООО «Газпром Межрегионгаз Самара», проводится анализ применяемых методов и показателей оценки деятельности персонала в данной организации, выявляются основные проблемы оценки деятельности персонала.

Анализ финансовых показателей ООО «Газпром межрегионгаз Самара» за период 2021–2023 гг. позволяет сделать следующие выводы. Несмотря на снижение выручки на 11,3% (с 66 427 534 тыс. руб. в 2021 г. до 58 888 512 тыс. руб. в 2023 г.), организация демонстрирует положительную динамику в ключевых аспектах своей деятельности. Расходы по обычным видам деятельности сократились на 11,6%, что свидетельствует об эффективной оптимизации затрат.

Объем выборки и рассмотренные категории персонала позволяют детально изучить изменения в численности работников и процентное соотношение каждой группы в общей структуре компании.

Начнем с рассмотрения руководства компании, численность которого осталась постоянной на уровне трех человек на протяжении всех трех лет с 2021 по 2023 годы. Доля руководства в общей структуре компании немного возросла с 3,06% в 2021 году до 3,37% в 2023 году. Как видно, генеральный директор, главный инженер и заместитель директора по энергетике остались неизменны, каждый из них представляют собой 1,02% в 2021 году, увеличиваясь к 1,12% в 2023 году.

Категория специалистов также демонстрирует устойчивость, за исключением небольшого снижения в 2023 году, где число уменьшилось до 7 человек. В 2021 году специалисты составляли 8,16% от общей численности, в 2023 году — 7,87%. Это снижение является результатом сокращения в коммерческом отделе, где количество сотрудников снизилось с трех до двух человек.

Основной производственный персонал, являющийся ключевой частью всей структуры, показал неоднородные изменения. Если в 2021 году в эту категорию входило 87 человек, то к 2023 году — 79, однако их доля в структуре оставалась достаточно стабильной — около 88%. Наиболее значительное изменение наблюдается в подразделении работников технического обслуживания, где зафиксирован рост числа работников с 22 до 24 человек в 2023 году.

Численность вспомогательного и обслуживающего персонала уменьшилась к 2023 году. Вспомогательный персонал к концу 2023 года насчитывал 10 человек против 12 в предыдущие годы, а обслуживающий персонал сократился с 6 до 5 человек. Эти сокращения повлияли на процентное распределение внутри компании, отражая необходимость оптимизации процессов без ущерба для основной деятельности.

В ООО «Газпром Межрегионгаз Самара» введена система балльной оценки качества трудовой деятельности, которая позволяет объективно и прозрачно оценивать уровень выполнения работы сотрудниками. Согласно принятой системе, степень качества работы может варьироваться от очень высокого до неудовлетворительного, где каждый уровень представлен в виде конкретной оценки в баллах.

Работа, выполненная на высоком уровне, заслуживает наивысшей оценки и получает 5 баллов. Это показатель мастерства, точного соблюдения всех стандартов и превзошедших ожиданий результатов. Сотрудники, демонстрирующие такую степень профессионализма, зачастую выступают в роли наставников и лидеров.

В главе 3 «Направления совершенствования оценки деятельности персонала ООО «Газпром Межрегионгаз Самара»» предлагаются пути совершенствования методов оценки деятельности персонала в ООО «Газпром Межрегионгаз Самара», разрабатываются новые показатели оценки деятельности персонала организации, а также оценивается социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

На основе выявленных проблем были предложены конкретные меры по совершенствованию системы оценки деятельности персонала ООО «Газпром Межрегионгаз Самара», включающие разработку более объективных и прозрачных критериев оценки, внедрение анкетирования.

Предложена развернутая система показателей оценки деятельности для сотрудников ООО «Газпром Межрегионгаз Самара» с учетом специфики их должностных обязанностей и направлений деятельности. Система включает как количественные показатели (объем продаж, количество новых клиентов), так и качественные (уровень удовлетворенности клиентов, качество обслуживания, соблюдение стандартов).

Проведен расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы оценки деятельности персонала ООО «Газпром Межрегионгаз Самара».

Наиболее значительный финансовый эффект прогнозируется от увеличения объема продаж. Предполагается, что после прохождения обучающих программ, менеджеры смогут более эффективно заключать сделки, что приведет к увеличению продаж в среднем на 1.5% в месяц. Расчеты показывают, что при базовом объеме продаж в 500 000 рублей на одного менеджера, общее увеличение продаж при условии 50 обученных менеджеров в течение 6 месяцев составит 2 250 000 рублей. Это подчеркивает прямую связь между обучением и финансовыми результатами.

Удержание клиентов – критически важный фактор для стабильного развития бизнеса. Обучение, направленное на повышение качества обслуживания и укрепление взаимоотношений с клиентами, может значительно снизить отток. Предполагается, что отток клиентов снизится на 0.5% в месяц. При наличии 10 000 клиентов, каждый из которых приносит компании 1000 рублей, снижение оттока на указанный процент в течение 6 месяцев приведет к экономии в 300 000 рублей. Этот показатель демонстрирует ценность инвестиций в программы лояльности и обучения клиентскому сервису.

Обработка жалоб – это не только дополнительные затраты, но и

потенциальный риск для репутации компании. Обучение персонала эффективному разрешению конфликтных ситуаций и предоставлению качественного сервиса может значительно уменьшить количество жалоб. В данном случае, предполагается снижение количества жалоб на 10%. При 500 жалобах в месяц и затратах на обработку каждой в 100 рублей, снижение на 10% в течение 6 месяцев позволит сэкономить 30 000 рублей. Помимо прямой экономии, улучшение имиджа компании вследствие снижения количества жалоб также является важным, хотя и менее измеримым преимуществом.

Хотя мотивация персонала является важным фактором для повышения производительности и улучшения рабочей атмосферы, ее сложно оценить в денежном выражении. В данной таблице указано "минимальное влияние". Однако, следует учитывать, что мотивированный персонал более вовлечен в работу, более лоялен к компании и вносит больший вклад в достижение общих целей.

Общая сумма выгод, представленная в таблице, составляет 2 580 000 рублей. Эта сумма является убедительным аргументом в пользу инвестиций в обучение персонала. Важно отметить, что это лишь предварительная оценка, основанная на определенных предположениях. Реальные результаты могут отличаться в зависимости от эффективности обучающих программ, специфики бизнеса и других факторов. Тем не менее, таблица предоставляет четкое представление о потенциальном экономическом эффекте, который можно получить, уделяя должное внимание обучению и развитию сотрудников.

Расчет показал, что внедрение предложенных мер позволит повысить производительность труда, снизить текучесть кадров, улучшить мотивацию сотрудников и, как следствие, увеличить прибыльность организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ содержит основные выводы и рекомендации по теме исследования.

Оценка деятельности персонала выступает не просто инструментом контроля, но и мощным рычагом управления человеческими ресурсами, способствующим повышению производительности и укреплению

корпоративной культуры.

Исследование выявило ключевые этапы процесса оценки, начиная от определения целей и критериев оценки до предоставления обратной связи сотрудникам. Были изучены современные методы оценки, такие как метод управления по целям (МВО), метод 360 градусов, рейтинговые шкалы, метод принудительного выбора и другие. Подчеркнуто, что выбор конкретного метода должен базироваться на специфике деятельности организации, ее культуре и стратегических целях.

В работе рассмотрен широкий спектр показателей, используемых для оценки деятельности персонала, включая количественные (объем продаж, количество обработанных заявок) и качественные (коммуникабельность, инициативность, умение работать в команде). Подчеркнута важность разработки сбалансированной системы показателей, учитывающей как индивидуальный вклад сотрудника, так и его влияние на общие результаты деятельности организации.

Представлена всесторонняя характеристика деятельности ООО «Газпром Межрегионгаз Самара», включая организационную структуру, основные направления деятельности, ключевые финансовые показатели и особенности корпоративной культуры. Это позволило сформировать необходимый контекст для проведения анализа системы оценки персонала в данной организации.

Проведен детальный анализ существующей системы оценки деятельности персонала в ООО «Газпром Межрегионгаз Самара». Были выявлены применяемые методы оценки, критерии, используемые показатели, а также особенности процесса оценки и предоставления обратной связи. Анализ позволил выявить сильные и слабые стороны действующей системы.

В ходе анализа были выявлены конкретные проблемы в системе оценки деятельности персонала ООО «Газпром Межрегионгаз Самара», такие как субъективность оценок, недостаточная прозрачность критериев, а также низкая вовлеченность сотрудников в процесс оценки.

На основе выявленных проблем были предложены конкретные меры по совершенствованию системы оценки деятельности персонала ООО «Газпром Межрегионгаз Самара», включающие разработку более объективных и прозрачных критериев оценки, внедрение анкетирования.

Предложена развернутая система показателей оценки деятельности для сотрудников ООО «Газпром Межрегионгаз Самара» с учетом специфики их должностных обязанностей и направлений деятельности. Система включает как количественные показатели (объем продаж, количество новых клиентов), так и качественные (уровень удовлетворенности клиентов, качество обслуживания, соблюдение стандартов).

Проведен расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы оценки деятельности персонала ООО «Газпром Межрегионгаз Самара». Расчет показал, что внедрение предложенных мер позволит повысить производительность труда, снизить текучесть кадров, улучшить мотивацию сотрудников и, как следствие, увеличить прибыльность организации.

В заключение следует отметить, что эффективная система оценки деятельности персонала является важнейшим инструментом управления, позволяющим организации достигать своих стратегических целей. Предложенные в работе рекомендации по совершенствованию системы оценки деятельности персонала ООО «Газпром Межрегионгаз Самара» могут способствовать повышению эффективности работы компании и укреплению ее конкурентных позиций.