

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 «ТАПАК»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Кергель Алины Сергеевны

Научный руководитель
д.э.н, профессор

подпись, дата

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Оценка деятельности работников в организации — это процесс, который направлен на оценку результатов труда сотрудников, их компетенций и поведения в рамках должностных обязанностей. В связи с возрастающей ролью человеческих ресурсов в обеспечении эффективности и конкурентоспособности современных предприятий, эта тема приобретает особую значимость. В условиях динамично изменяющейся экономической среды, усиления конкуренции и повышения требований потребителей к качеству продукции и услуг организации вынуждены уделять всё больше внимания вопросам управления персоналом и повышения результативности труда сотрудников.

Одним из важнейших инструментов управления персоналом является система оценки деятельности работников, позволяющая определить уровень профессиональных компетенций сотрудников, качество выполнения ими должностных обязанностей, степень достижения поставленных целей и вклад каждого работника в общие результаты деятельности организации. Эффективная система оценки способствует повышению мотивации персонала, выявлению потребностей в обучении и развитии, принятию обоснованных управленческих решений в области стимулирования и формирования кадрового резерва.

Особую актуальность данная проблема приобретает в сфере общественного питания, где качество обслуживания гостей напрямую зависит от профессионализма и эффективности работы персонала. В ресторанном бизнесе сотрудники являются непосредственными участниками процесса создания потребительской ценности, а уровень их подготовки, мотивации и вовлеченности оказывает существенное влияние на удовлетворённость клиентов, репутацию предприятия и его финансовые результаты. В связи с этим совершенствование системы оценки деятельности работников становится важным условием повышения качества сервиса и укрепления конкурентных преимуществ организации.

Несмотря на наличие различных методов и инструментов оценки персонала, многие предприятия сталкиваются с проблемами объективности оценки, недостаточной прозрачности критериев и слабой взаимосвязи результатов труда с системой вознаграждения. Это обуславливает необходимость поиска и внедрения современных подходов к оценке деятельности работников, учитывающих специфику конкретной организации и особенности её функционирования.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса оценки результатов деятельности персонала в организации на примере ООО «ТАПАК» и разработка рекомендаций по ее улучшению.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие **задачи:**

- определить понятие, цели значение оценки деятельности персонала в организации;
- рассмотреть методы и критерии оценки деятельности персонала в организации;
- определить проблемы оценки деятельности персонала в организации;
- дать общую характеристику деятельности ООО «ТАПАК»;
- проанализировать методы и критерии оценки деятельности работников в ООО «ТАПАК»;
- определить существующие проблемы оценки деятельности работников в ООО «ТАПАК»;
- выявить направления совершенствования оценки деятельности работников в ООО «ТАПАК»;
- разработать мероприятия по улучшению оценки деятельности сотрудников в ООО «ТАПАК»;
- дать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы оценки деятельности работников организации» рассматривается понятие оценки деятельности работников.

Оценка деятельности персонала представляет собой процесс анализа эффективности работы сотрудников с точки зрения достижения целей и выполнения задач организации. В отличие от оценки персонала, которая направлена на выявление профессиональных, деловых и личностных характеристик работника, оценка деятельности позволяет определить фактические итоги его труда и степень вклада в достижение целей предприятия.

Проведение оценки деятельности сотрудников преследует три основные цели:

1. Административная. Полученные результаты используются руководством для принятия управленческих решений, связанных с кадровой политикой организации. На основе оценки может приниматься решение о приёме сотрудника на работу, его повышении или понижении в должности, переводе в другое подразделение, направлении на обучение и повышение квалификации, а также о прекращении трудовых отношений.

2. Информационная. Оценка позволяет сотрудникам получить объективную информацию о качестве своей работы и определить направления для дальнейшего профессионального развития. Для руководителей результаты оценки являются источником сведений о существующих проблемах, как отдельных работников, так и организации в целом. Кроме того, оценка обеспечивает эффективную обратную связь между руководством и персоналом, способствуя координации их действий и повышению результативности работы.

3. Мотивационная. Оценка деятельности предоставляет сотрудникам возможность продемонстрировать свои достижения, профессиональные качества и результаты труда. Признание заслуг работников и их поощрение способствуют повышению заинтересованности персонала в достижении

высоких результатов. В свою очередь, это положительно влияет на производительность труда, поскольку сотрудники стремятся поддерживать высокий уровень работы и получать одобрение со стороны руководства.

В главе 2 «Анализ оценки деятельности работников в ООО «ТАПАК» была раскрыта общая характеристика организации, проведена оценка персонала.

ООО «ТАПАК» является юридическим лицом, на базе которого функционирует ресторан «Хванч» и располагается по адресу: Саратовская область, г. Саратов, набережная Космонавтов, д. 7А. Основным направлением деятельности предприятия является оказание услуг общественного питания и организация досуга гостей. Ресторан специализируется на грузинской кухне и предлагает посетителям широкий ассортимент традиционных блюд и напитков.

Цель оценки деятельности работников в ресторане «Хванч» заключается в определении эффективности труда персонала, выявлении сильных и слабых сторон сотрудников, а также повышении качества обслуживания гостей и общей результативности работы предприятия. Результаты оценки используются руководством для принятия управленческих решений, связанных с развитием персонала, совершенствованием системы мотивации и повышением качества сервиса.

К дополнительным целям оценки деятельности работников относятся: выявление сотрудников, нуждающихся в дополнительном обучении и развитии профессиональных компетенций;

- определение уровня соответствия работников корпоративным стандартам обслуживания;
- оценка эффективности работы руководителей подразделений и менеджеров смен;
- получение сотрудниками обратной связи о результатах своей деятельности;
- формирование кадрового резерва организации;

- повышение мотивации персонала к достижению высоких результатов работы.

Проведённый анализ показал, что в ООО «ТАПАК» используется ряд инструментов оценки персонала, включающих внутренние аттестации, контроль соблюдения стандартов сервиса, анализ отзывов гостей, оценку выполнения плановых показателей и наблюдение со стороны руководителей. Однако существующая система оценки требует дальнейшего совершенствования.

Одной из основных проблем является недостаточная взаимосвязь между результатами оценки деятельности работников и системой материального стимулирования. Несмотря на наличие премий и поощрений, сотрудники не всегда видят прямую зависимость между качеством своей работы и размером вознаграждения. Это может снижать заинтересованность отдельных работников в достижении более высоких результатов и выполнении дополнительных задач.

Другой проблемой является отсутствие единой комплексной системы оценки, которая позволяла бы учитывать как индивидуальные показатели работы сотрудников, так и результаты деятельности всей команды. В условиях ресторанного бизнеса эффективность обслуживания гостей зависит от совместной работы официантов, кухни, барменов, менеджеров и других сотрудников. Поэтому оценка исключительно индивидуальных результатов не всегда позволяет объективно определить вклад каждого работника в общий успех предприятия.

Для решения выявленных проблем предлагается внедрение системы коллективных KPI, основанной на оценке объёма продаж, уровня удовлетворённости гостей и соблюдения стандартов обслуживания. Использование таких показателей позволит связать результаты труда сотрудников с системой вознаграждения и повысить заинтересованность персонала в достижении общих целей ресторана.

Кроме того, целесообразно дополнить существующую систему оценки элементами самооценки сотрудников, регулярной обратной связью от руководителей и анализом отзывов гостей. Это позволит получить более полную информацию о результатах деятельности персонала и выявить направления для дальнейшего развития работников.

Таким образом, проведённый анализ показал необходимость дальнейшего совершенствования системы оценки деятельности работников в ООО «ТАПАК». В современных условиях высокой конкуренции на рынке общественного питания повышение эффективности работы персонала становится одним из ключевых факторов успешного развития предприятия. Внедрение более объективной и прозрачной системы оценки позволит повысить мотивацию сотрудников, улучшить качество обслуживания гостей и обеспечить дальнейший рост конкурентоспособности ресторана.

В главе 3 «Направления совершенствования оценки деятельности работников в ООО «ТАПАК» были предложены мероприятия по совершенствованию системы оценки деятельности персонала.

Исходя из результатов анализа системы оценки персонала в ООО «ТАПАК» стало понятно, что на предприятии имеется две проблемы. Одна из них представляет собой субъективность, размытость критериев и неодинаковой интерпретации показателей разными менеджерами, а другая ориентированность метрик на индивидуальные результаты.

Рассматривая первую проблему, возникает высокая вероятность неравномерного применения санкций и поощрений, что снижает доверие к системе оценок. Отсутствие регулярной документированной обратной связи означает, что сотрудники не получают четких ориентиров для профессионального развития и корректировки поведения. Это затрудняет мониторинг динамики компетенций и лишает руководство инструментария для оценки эффективности обучающих мероприятий. Введение единых шкал, чек-листов и обязательной фиксации обратной связи позволит уменьшить субъективность и повысить объективность принимаемых управленческих

решений. Более последовательная и прозрачная система оценивания создаст основу для целенаправленных улучшений качества сервиса и укрепит организационную справедливость в ресторане.

Вторая проблема заключается в том, что в ООО «ТАПАК» 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.

Коллективные КРІ формируются как набор показателей, отражающих эффективность команды в целом и позволяющих увязывать бонусную часть с общими результатами.

Для распределения поощрений между сотрудниками можно использовать следующую формулу:

$$V = B * K_r * F_p * P_i$$

где: B — общий объем средств, выделенных на вознаграждения, основанный на достижении коллективных КРІ;

K_r — коэффициент, отражающий степень влияния должности на общий результат. Например: для официантов коэффициент равен 1,0; для поваров — 1,2; для менеджеров смены — 1,5;

F_p — коэффициент, учитывающий фактическое отработанное время или количество смен. Например, если сотрудник отработал 80% смен, фактор присутствия будет равен 0,8;

P_i — оценка индивидуального вклада, таких как личные продажи, оценки клиентов или выполнение стандартов. Например, если сотрудник достиг 90% от установленного стандарта, этот показатель будет равен 0,9.

Дополнительно, для обеспечения справедливости можно ввести корректирующие коэффициенты и ограничения:

K_k — учитывает экстремальные ситуации. Если необходимо скорректировать выплаты из-за внешних факторов, коэффициент будет равен 0,95 (уменьшение) или 1,05 (увеличение).

Ограничения на выплаты:

- V_{max} — максимальный размер выплат
- V_{min} — минимальный размер выплат

Таким образом, окончательное вознаграждение для сотрудника будет рассчитываться по формуле:

$$V_{itog} = \min(\max(V * K_k, V_{min}), V_{max})$$

Эта формула позволяет учитывать все ключевые факторы, обеспечивая справедливое и прозрачное распределение вознаграждений среди сотрудников.

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 проведённого исследования были сделаны выводы о том, что оценка деятельности работников является одним из важнейших инструментов управления персоналом, позволяющим определить эффективность труда сотрудников, уровень достижения поставленных целей и степень их вклада в результаты деятельности организации. Эффективная система оценки способствует повышению качества работы персонала, совершенствованию системы мотивации и принятию обоснованных управленческих решений.

Теоретический анализ показал, что в современной практике существует большое количество методов оценки деятельности работников. При этом для получения объективных результатов необходимо учитывать не только количественные показатели работы сотрудников, но и особенности деятельности конкретной организации. Использование различных критериев и показателей оценки позволяет выявить сильные и слабые стороны

персонала, определить существующие проблемы в системе управления и разработать мероприятия по повышению эффективности труда.

Объектом исследования выступил ООО «ТАПАК», на базе которого осуществляет свою деятельность ресторан «Хванч». Он специализируется на предоставлении услуг общественного питания. Концепция ресторана ориентирована на создание атмосферы грузинского гостеприимства и высокого уровня сервиса.

Проведённый анализ показал, что в ресторане используются различные инструменты оценки персонала, включая внутреннюю аттестацию сотрудников, контроль соблюдения стандартов обслуживания, анализ отзывов гостей, оценку выполнения плановых показателей и наблюдение со стороны руководителей. В целом применяемые методы позволяют получать информацию о результатах работы сотрудников и контролировать качество обслуживания гостей.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что персонал ресторана обладает высоким потенциалом и обеспечивает достаточно высокий уровень обслуживания. Однако проведённый анализ выявил ряд проблем, связанных с действующей системой оценки деятельности работников. Основной из них является недостаточная взаимосвязь между результатами труда сотрудников и системой материального стимулирования. В существующей системе вознаграждения не всегда прослеживается прямая зависимость между эффективностью работы сотрудника и размером получаемого вознаграждения, что может снижать заинтересованность персонала в достижении более высоких результатов.

Кроме того, было установлено, что действующая система оценки в большей степени ориентирована на контроль выполнения отдельных показателей и не позволяет в полной мере учитывать вклад каждого сотрудника в общий результат работы ресторана. При этом специфика ресторанного бизнеса предполагает тесное взаимодействие всех

подразделений, поэтому эффективность работы предприятия зависит не только от индивидуальных результатов, но и от качества командной работы.

Для совершенствования системы оценки деятельности работников было предложено внедрение системы коллективных KPI, основанной на использовании показателей объёма продаж, уровня удовлетворённости гостей и соблюдения стандартов обслуживания. Применение данной системы позволит установить более тесную связь между результатами труда сотрудников и системой оплаты труда, повысить мотивацию персонала и усилить его заинтересованность в достижении общих целей организации.

Также для повышения объективности оценки было предложено дополнить действующую систему такими элементами, как тестирование сотрудников и анализ практических ситуаций, возникающих в процессе обслуживания гостей. Использование данных методов позволит оценивать не только фактические результаты работы персонала, но и уровень профессиональных знаний, способность принимать решения и готовность сотрудников действовать в нестандартных ситуациях. В первую очередь данные инструменты целесообразно применять при оценке сотрудников сервиса, поскольку именно от качества их работы во многом зависит удовлетворённость гостей и выполнение плановых показателей ресторана.

Проведённый расчёт социально-экономической эффективности показал, что внедрение предложенных мероприятий является целесообразным. Использование системы коллективных KPI позволит повысить эффективность деятельности работников, улучшить качество обслуживания гостей, усилить мотивацию персонала и обеспечить дополнительный экономический эффект для предприятия.

Таким образом, поставленная цель исследования была достигнута, а задачи выполнены в полном объёме. Результаты работы подтверждают необходимость совершенствования системы оценки деятельности работников в ООО «ТАПАК». В современных условиях высокой конкуренции на рынке общественного питания внедрение современных

методов оценки и мотивации персонала является важным условием повышения эффективности деятельности организации, укрепления её конкурентных преимуществ и обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе.