

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

Кафедра менеджмента и маркетинга  
наименование кафедры

**Оценка результатов труда работников организации  
(на примере ООО ПКФ «Г.П.Б.»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студенки 5 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом  
\_\_\_\_\_ код и наименование направления

экономического факультета

\_\_\_\_\_ наименование факультета

Бурлаковой Натальи Владимировны

\_\_\_\_\_ фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ должность, уч. степень, уч. звание

С.М. Юсупова

\_\_\_\_\_ подпись, дата

\_\_\_\_\_ инициалы, фамилия

Зав. кафедрой:

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ должность, уч. степень, уч. звание

Л.И.Дорофеева

\_\_\_\_\_ подпись, дата

\_\_\_\_\_ инициалы, фамилия

Саратов 2024 г.

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время оценка результатов персонала является одним из необходимых инструментов управления важнейшим ресурсом организации – человеческим. В зависимости от того, насколько руководство современных компаний будет грамотно и компетентно управлять данным ресурсом, будет зависеть и содержание действий персонала, а значит и эффективность деятельности организации на рынке труда.

Вопросы оценки персонала всегда остаются актуальными в деятельности каждой компании, так как важнейшим ресурсом выступает человеческий, от эффективности использования которого зависят конечные результаты деятельности компании. Этим и обуславливается актуальность выбранной темы исследования.

Теоретической основой при написании выпускной квалификационной работы были исследования современных отечественных и зарубежных авторов, посвященные различным аспектам теории и практики оценки результата труда сотрудников организации.

Объектом исследования является процесс оценки результатов труда работников в организации. Предмет исследования – оценка результатов труда работников в ООО ПКФ "Г.П.Б.».

Цель выпускной квалификационной работы - разработка мероприятий по оценке результатов труда работников в организации на примере ООО ПКФ "Г.П.Б.».

Достижение поставленной цели обеспечивается выполнением следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты оценки результатов труда персонала в организации;
- провести анализ и выявить проблемы в оценке результатов труда персонала в ООО ПКФ "Г.П.Б.»;

- разработать мероприятия по оценке результатов труда сотрудников ООО ПКФ "Г.П.Б.».

Методы организации и выполнения исследования:

- анализ научной литературы;
- изучение внутренней документации организации ООО ПКФ "Г.П.Б.»
- анкетирование сотрудников в организации ООО ПКФ "Г.П.Б.».

При выполнении исследования был использован комплекс методов: научное обобщение, статистическая обработка результатов, экономический анализ, методы аналогий, группировок, логических уровней, функционально-структурный и системный подходы.

Структура выпускной квалификационной работы включает: введение, основную часть, состоящую из трех глав, заключение, список использованной литературы, приложений.

Первая часть дипломной работы представляет собой теоретический обзор по теме исследования, в который входят: понятие, сущность и задачи оценки результатов сотрудников организации, а также ее методы.

Во второй части был проведен анализ действующей оценки результатов персонала в организации ООО ПКФ "Г.П.Б.» , а также были выявлены проблемы.

В третьей главе были разработаны мероприятия по оценке результатов труда сотрудников ООО ПКФ "Г.П.Б.» , внедрение которых позволит усовершенствовать оценку персонала в организации ООО ПКФ "Г.П.Б.» , повысить эффективность трудовой деятельности персонала, функционирования и развития организации в целом.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

### **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **1.1 Понятие, цели и значение оценки результатов труда работников организации**

Результат труда работников может проявляться во множестве показателей. Но все они подчинены одной цели – измерение количественного и качественного состояния трудовой деятельности работника. Показатели могут характеризоваться достижениями работника, ожидаемого от его труда результатом или степень приближения к цели.

Кроме этого выделяют количественные и качественные показатели результативности труда персонала. К количественным относятся:

- прибыль, объем продаж в натуральном выражении, выручка и т.д.,
- коэффициент текучести кадров,
- показатели организации в зависимости от сферы деятельности и т.д.

К качественным относятся уровень брака, степень удовлетворенности клиентов и т.д.

Оценка персонала является одной из важнейших функций управления персоналом. Ее роль в системе управления организацией очень важна и заключается в том, что именно на ее основе управляющий субъект принимает соответствующие решения.

Текущая периодическая оценка персонала позволяет:

- установить место сотрудника в организационной структуре;
- разработать программу развития сотрудника;
- определить размер оплаты труда и критерии его установки;
- наладить обратную связь с сотрудником по профессиональным, организационным и другим вопросам;
- удовлетворить потребность сотрудника в оценке собственного труда.

Оценка сотрудников является важным инструментом управления персоналом, который позволяет компаниям определить наиболее эффективных и перспективных сотрудников, а также выделить области для развития и обучения. Выбор метода оценки должен зависеть от целей компании и требований конкретной должности, а также учитывать культуру и ценности организации. Применение правильного метода оценки может способствовать повышению удовлетворенности сотрудников и повышению их мотивации, что в свою очередь может привести к улучшению результатов работы компании.

Независимо от выбранного метода оценки результативности труда сотрудников, важно помнить, что оценка сотрудников должна быть объективной, справедливой и основываться на конкретных данных и достижениях. Кроме того, необходимо проводить оценку регулярно, чтобы компания могла следить за прогрессом сотрудников и принимать необходимые меры для их развития и роста.

## **1.2 Методы оценки результатов труда работников организации**

В процессе оценки персонала могут быть задействованы руководители, коллеги, подчиненные, специалисты по кадрам, внешние консультанты и сам оценщик (самооценка). Поэтому все сотрудники должны быть знакомы с методами оценки персонала, чтобы обеспечить ожидаемый эффект от использования этих методов. Все методы оценки можно разделить на индивидуальные и групповые, основанные на сравнении эффективности работы сотрудников.

В работе мы рассматривали такие методы, как тестирование, собеседования по компетенциям, центр оценки, 360 градусов, обзоры, деловые игры, викторины, программы обучения, аттестацию и т. д.

Собеседование на основе компетенций — это метод оценки кандидатов на работу, который проверяет способность работодателя применить определенные навыки и компетенции к работе.

Ассесмент-центр представляет собой метод оценки, основанный на наблюдении за поведением оцениваемых сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении различных задач.

Метод «360 градусов» заключается в оценке эффективности работы сотрудника или группы сотрудников на основе модели компетенций путем изучения бизнес-среды. В рамках этой методики получается обратная связь от руководителей, подчиненных, коллег и клиентов, то есть людей, работающих с оцениваемым сотрудником и заинтересованных в его высокой производительности.

Деловая игра - процедура, где работники либо кандидаты на должности в полевых условиях, предельно приближенных к действительности, там, где исполняется моделирование деятельности, - осуществляют всевозможные поручения, процедуры.

Анкетирование представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

Биографический подход представляет собой анализ данных о персонале, таких как таблица кадрового учета, автобиография, документы об образовании, а также характеристики.

Процесс аттестации является формой комплексной оценки сотрудников, на основе которой принимаются решения о их дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении. Аттестация остается самым распространенным способом оценки персонала в России. Этот процесс состоит из следующих основных этапов:

1. Подготовительный этап
2. Этап оценки работника и его работы
3. Этап аттестации
4. Принятие решения по результатам аттестации

Перечисленные методы, как правило, позволяют решить лишь отдельные конкретные вопросы оценки потенциальных способностей работников и не позволяют оценить личность во всех ее проявлениях. В связи с этим вполне логично появление в последние годы нового комплексного метода оценки личности работника — метода оценочных центров, синтезировавшего отдельные элементы перечисленных методов и направлений.

### **1.3 Критерии и показатели оценки результатов труда работников организации**

Определить степень профессиональной пригодности сотрудников организации, а также соискателей рабочего места можно с помощью хорошо продуманных и разработанных критериев оценки.

Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации:

- профессиональные критерии содержат характеристики профессиональных знаний, профессионального опыта, умений, навыков, квалификации, результатов труда;
- деловые критерии – ответственность, организованность, инициативность, деловитость;
- морально-психологические критерии – психологическая устойчивость, способность к самооценке, честность, справедливость;
- специфические критерии – образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Чтобы правильно оценить эффективность работника, нужно рассматривать его рабочие, личностные, поведенческие характеристики. Для этого применяются критерии оценки деятельности, определяющие, как должна выполняться каждая функция. Критерии разрабатываются

руководителями компаний совместно с представителями службы HR менеджмента или вместе с подчинёнными.

Критерии оценки персонала делятся на четыре группы:

1. Общеорганизационные и специализированные.
2. Количественные и качественные.
3. Объективные и субъективные.
4. Целостные и простые.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком — субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

## **2 АНАЛИЗ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ООО ПКФ «Г.П.Б.»**

### **2.1 Характеристика деятельности ООО ПКФ «Г.П.Б.»**

Производственно – коммерческая фирма "Г.П.Б." по организационно-правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью. При такой форме организации учредители несут ответственность по обязательствам только в пределах внесенного ими вклада, а не своим имуществом. Одним из преимуществ такой организационно-правовой формы является то, что максимальный риск общества с ограниченной ответственностью ограничивается размерами уставного капитала.

Основным видом деятельности компании является строительство автомобильных дорог и автомагистралей. Также ООО ПКФ «Г.П.Б.», работает еще по 6 направлениям: производство битуминозных смесей на основе природного асфальта или битума, нефтяного битума, минеральных смол или их пеков, строительство жилых и нежилых зданий, строительство железных дорог и метро, строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки.

Организационная структура является линейно-функциональной. Директору подчиняются функциональные подразделения, находящиеся в тесной взаимосвязи и составляющие штаб предприятия. Решения принимаются совместно, их доводят до исполнителей через главного руководителя или через руководителей соответствующих служб. Руководителю каждого подразделения подчиняются различные должности, которые специализируются на сходных функциях.

## **2.2 Анализ оценки персонала, используемый в ООО ПКФ «Г.П.Б.»**

В качестве оценки персонала на предприятии проводится аттестация сотрудников.

В исследуемой организации аттестация проводится с целью рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда, а также укрепления корпоративной культуры. Утверждение сроков и графика проведения аттестации осуществляется начальником отдела кадров и предоставляется работникам за один месяц до начала процесса.

Для проведения аттестации начальник управления внутренним приказом назначает аттестационную комиссию (председателя, секретаря и членов комиссии) из числа руководителей отделов и высококвалифицированных специалистов.

Внутренняя аттестация в ООО ПКФ "Г.П.Б.» проводится в виде теста и с помощью сравнительного метода. При их использовании производится сравнение одного сотрудника своего подразделения с другими. В ходе ранжирования руководитель «выстраивает» своих сотрудников в сравнительную цепочку – от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период.

Традиционно все сотрудники успешно проходили аттестацию, но по результатам аттестации в 2022 году было выявлено, что 1 из сотрудников не соответствует занимаемой должности, то есть у него не было достаточно знаний, поэтому он был отправлен на курсы повышения квалификации.

В системе оценки персонала ООО ПКФ "Г.П.Б.» существуют следующие недостатки:

- 1) применяется лишь один метод – метод аттестации;
- 2) не применяется комплексный подход к оценке персонала и метод оценки с помощью компетенций;
- 3) не используются современные технологии оценки персонала, которые учитывают не только профессиональные знания, умения и навыки, но и психологические характеристики личности.

Методы, используемые в исследуемой организации, для оценки сотрудников, не дают полного и целостного отражения состояния персонала организации, они направлены лишь на оценку поведения и фрагментарно оценивают потенциал работников.

### **2.3 Критерии оценки результатов труда работников в ООО ПКФ «Г.П.Б.»**

В организации применяются объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности работы. Кроме того, в ряде случаев используются и субъективные критерии, то есть такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов.

При оценке результативности труда используют две группы показателей: прямые и косвенные. Количественные показатели являются распространенными критериями оценки работы персонала ООО ПКФ «Г.П.Б.». Это самый понятный, самый объективный и, пожалуй, самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основании достигнутых результатов (объем продаж в рублях, объем выполненной работы и т.п.).

Критерии оценки работы персонала необходимы, чтобы определить вклад работника в достижение целей организации. Это позволяет руководству принимать правильные административные решения, такие как

продвижение, зарплата, премии, и т.д. Выбор конкретных критериев оценки (личные качества работников, рабочее поведение или рабочие результаты) зависит от категории оцениваемых работников и от целей, которые предполагается достичь через полученные результаты.

### **3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ООО ПКФ «Г.П.Б.»**

#### **3.1 Совершенствование процедуры аттестации и оценки сотрудников ООО ПКФ «Г.П.Б.»**

В процессе рассмотрения существующей в ООО ПКФ «Г.П.Б.» системы оценки персонала, было выявлено, что имеется ряд недостатков и недоработок данной системы. Эти недостатки снижают эффективность оценочных процедур, а также негативно влияют на результативность труда сотрудников.

Для разрешения заданных проблем необходимо определить основные направления действий.

Во-первых, следует более детально рассмотреть текущую процедуру аттестации в компании, так как были обнаружены определенные проблемы, связанные с ее проведением. Для их решения руководству компании необходимо сосредоточить свое внимание на укреплении взаимосвязей с сотрудниками и на установлении обратной связи.

Во-вторых, проведение только аттестации недостаточно в качестве оценочного инструмента, поэтому необходимо развивать систему оценки в компании и вводить дополнительные процедуры оценки, предложенные ранее.

В-третьих, важный этап в разработке системы оценки - это выработка критериев оценки, наполнение их содержанием и, если необходимо, распределение по уровням, т. е. определение того, что будут измерять.

В-четвертых, для полноценного и эффективного развития системы оценки персонала в компании необходимо параллельно развивать систему мотивации сотрудников.

### **3.2 Создание рабочего проекта по оценке результатов труда персонала ООО ПКФ «Г.П.Б.»**

Для совершенствования системы оценки работы персонала в ООО ПКФ «Г.П.Б.» необходимо создать рабочий проект, который будет основой для построения системы оценки.

В первую очередь, нужно разработать перечень необходимой рабочей документации, которая позволит практически внедрить систему оценки и обеспечить ее нормальное функционирование в ООО ПКФ «Г.П.Б.».

Руководство ООО ПКФ «Г.П.Б.» должно поддерживать развитие системы оценки деятельности персонала, так как без этой поддержки успешная реализация проекта невозможна.

Во время внедрения системы оценки персонала необходимо предусмотреть организацию автоматизированной системы управления персоналом ООО ПКФ «Г.П.Б.», которая позволит систематизировать получаемые результаты и данные, связанные с оценкой сотрудников и кадровым делопроизводством в целом.

Еще одним важным аспектом реализации эффективной системы оценки персонала является организация обучения для работников, участвующих в подготовке и проведении процедур оценки персонала в ООО ПКФ «Г.П.Б.».

Для обеспечения обратной связи с сотрудниками, руководство должно разместить информационные стенды на первом этаже рабочего здания. Также можно предложить создать внутренний чат для улучшения коммуникации сотрудников.

В выпускной квалификационной работе была рассмотрена процедура аттестации в ООО ПКФ «Г.П.Б.» и ее реальные результаты для сотрудников. В ходе исследования выяснилось, что данная процедура также нуждается в

доработке, особенно в плане объяснения ее сути сотрудникам. Понимание сотрудниками целей и задач оценочной процедуры крайне важно, чтобы они относились к оценке с пониманием и не испытывали негативных эмоций по отношению к ней.

По итогам проведенного опроса сотрудников ООО ПКФ «Г.П.Б.» на тему внедрения оценочных процедур, было рекомендовано ввести оценку персонала по методам:

- анкетирование;
- «Профессиограмма»
- «интервью по компетенциям»;
- метод «360 градусов»;
- метод «деловых игр».

Первые два метода оценки рекомендуется ввести при принятии сотрудника на работу в качестве первичных оценочных процедур.

Для проведения оценки сотрудников по методу «интервью по компетенциям», необходимо сформировать модель компетенций, в зависимости, от соответствия которой будет решаться вопрос о том, достаточно ли компетентен специалист.

Согласно рассмотренным компетенциям, эксперты смогут проанализировать, насколько потенциальный сотрудник обладает навыками работы с клиентами, способностью адаптироваться к ситуации и достигать желаемых результатов.

Анкеты для метода «360 градусов» должны быть разработаны с учетом особенностей компании. Опрос сотрудников можно провести при помощи электронной почты, чтобы они могли спокойно отвечать на вопросы без давления и их ответы были искренними. В результате оценочной процедуры можно выявить конфликтные ситуации в коллективе, взаимодействие между подразделениями и общую атмосферу в коллективе.

Оценку сотрудников методом «деловых игр» можно проводить по мере необходимости оценки работы конкретного отдела компании. Например, для производственного отдела может быть спроектирована ситуация, в которой возникла конфликтная ситуация из-за ошибки в расчетах при составлении сметы на проектно-изыскательские работы.

На основании проведенной оценочной процедуры по методу «деловых игр» в производственно-договорном отделе ООО ПКФ «Г.П.Б.» проектировщики были направлены на курсы повышения квалификации, инженер и начальник отдела подтвердили свой профессиональный уровень, а экономисту и сметчикам отдела были рекомендованы тренинги по самообладанию.

Предлагаемые в данной работе процедуры оценки результатов труда персонала ООО ПКФ «Г.П.Б.» несут в себе ряд потенциальных выгод, как для организации, так и для аттестуемых работников.

### **3.3 Эффективность разработанных предложений по совершенствованию организации оценки результативности труда персонала для ООО ПКФ «Г.П.Б.»**

Основной смысл оценки результатов труда персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени результаты работы сотрудников соответствуют установленным требованиям, а компания могла создать такие программы управления персоналом, которые позволяли бы максимально использовать потенциал человеческих ресурсов.

Максимально эффективная деятельность персонала является ключевым условием для достижения компанией высоких результатов, поскольку только в этом случае можно наиболее рационально использовать все имеющиеся ресурсы.

Для того, чтобы оценить экономическую эффективность предложенной системы оценки персонала на показатели трудовой деятельности сотрудников ООО ПКФ «Г.П.Б.», а также на показатели эффективности данной организации, нужно решить две основные задачи.

Во-первых, необходимо оценить изменение эффективности (производительности) работы персонала. Во-вторых, учитывая, что отдельные методы оценки персонала для упрощения могут быть признаны взаимозаменяемыми в расчетной модели, необходимо правильно оценить, как отражается на затратах ООО ПКФ «Г.П.Б.» построение новой системы оценки персонала.

Первая задача решается с помощью расчета показателей производительности труда сотрудников компании. Вторая задача базируется на данных, полученных в решении первой, и дополнительно на данных о затратах на трудовые ресурсы ООО ПКФ «Г.П.Б.». В такую денежную оценку издержек, непосредственно связанных с трудом работников ООО ПКФ «Г.П.Б.», должны входить не только суммы, непосредственно израсходованные на оплату труда в виде заработной платы, но и премии, бонусы, материальная помощь, начисления и внутренние штрафы, а также возможная оценка нематериальных форм мотивации по результатам оценки работника.

Проведенные расчеты показывают, что предложенная система оценки персонала, направленная на повышение производительности труда, является эффективной, так как рассчитанный чистый эффект данного повышения составит 18463,9 тыс. руб.

Очень важно понимать, что при оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник - стандарт работы». Сравнивать можно только то, в какой степени каждый конкретный сотрудник соответствует стандартам, установленным в компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Был проведен анализ деятельности ООО ПКФ «Г.П.Б.» и анализ действующих мероприятий по оценке персонала в организации.

Организация ООО ПКФ «Г.П.Б.» имеет удовлетворительное финансовое состояние, при котором основная масса показателей укладывается в норму. В целом показатели деятельности организации ООО ПКФ «Г.П.Б.» за 2021-2022 гг. свидетельствуют об успешном функционировании и развитии организации. Средний процент обеспеченности всех работников организации ООО ПКФ «Г.П.Б.» составляет в 97%. В организации ООО ПКФ «Г.П.Б.» за 2021 – 2022 гг. коэффициент текучести кадров имеет скачкообразный характер. Коэффициент постоянства состава повышается с каждым годом.

Были выявлены цели действующих мероприятий по оценке персонала в организации ООО ПКФ «Г.П.Б.»:

- получение информации о состоянии трудовых ресурсов компании для принятия управленческих решений по их эффективному управлению;
- подбор квалифицированного персонала.

Объектами оценки персонала в организации ООО ПКФ «Г.П.Б.» выступают действующие сотрудники организации и специалисты, претендующие на трудоустройство в организацию. Были выявлены и описаны методы, используемые в организации ООО ПКФ «Г.П.Б.» при оценке действующего персонала.

Были выявлены возможные угрозы организации ООО ПКФ «Г.П.Б.»:

- снижение уровня производительности труда персонала;
- снижение уровня дисциплины трудовой деятельности работников;
- снижение мотивации работников к трудовой деятельности;
- потеря квалифицированных кадров.

Были предложены пути совершенствования оценки персонала в организации ООО ПКФ «Г.П.Б.»:

- внедрение информационного контроля исполнения распоряжений и плановых задач персонала;
- внедрение методов оценки персонала для профессионального уровня персонала.

Применение предложенных рекомендаций в ООО ПКФ «Г.П.Б.» приведет к совершенствованию оценки персонала в организации, к увеличению прибыли, а также к успешному функционированию и развитию компании.