

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
**НОВГОРОДСКИЙ ФИЛИАЛ**  
Кафедра кадровой политики и управления персоналом

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**на тему:**

**Деловая оценка персонала организации: состояние,  
проблемы, пути решения (на примере ЗАО «Проектстрой»)**

**Выполнила:** студентка 5 курса,  
группы 03-13 нуо  
Алексеева Екатерина Васильевна

**Руководитель:** к.экон.н., доцент  
Ратковская Ирина Александровна

**Великий Новгород**  
**2017 год**

## Цель выпускной квалификационной работы – выявление проблем в существующей практике оценки персонала и разработка рекомендаций по их решению на примере ЗАО «Проектстрой»

### Задачи исследования:

- - изучить понятие и сущность оценки персонала, ее роль в структуре кадровых процессов;
- - рассмотреть особенности процедуры оценки персонала в организации;
- - изучить традиционные и современные методы оценки персонала;
- - проанализировать организационно - экономические и кадровые аспекты деятельности ЗАО «Проектстрой»;
- - оценить существующую практику деловой оценки персонала в ЗАО «Проектстрой», уделив особое внимание аттестации руководящих сотрудников предприятия;
- - разработать рекомендации по совершенствованию оценки персонала на примере аттестации руководителей и специалистов;
- - провести внедрение мероприятий по оценке руководителей и специалистов в пилотной группе и оценить эффективность предлагаемых изменений.

В качестве **объекта** выступает деловая оценка персонала ЗАО «Проектстрой».

**Предмет** исследования – проблемы сложившейся практики оценки управленческого персонала и возможности их решения в рамках аттестации в ЗАО «Проектстрой».

## Цели аттестации персонала

№ п/п	Наименование целей	Характеристика целей
1	2	3
1	<p>Административные: Повышение</p> <p>Перевод Понижение</p> <p>Прекращение трудового договора</p>	<p>Заполнение вакансий работниками, проявлявшими свои способности; удовлетворение стремления к успеху.</p> <p>Расширение опыта работника. Происходит в случаях, когда руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно из-за его стажа и заслуг в прошлом.</p> <p>Сокращение штатов.</p>
2	Информационные	<p>Информирование работника об относительном уровне его квалификации, качестве и результатах труда.</p> <p>Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации.</p>
3	Мотивационные	<p>Вознаграждение работников зарплатой, повышением в должности, объявлением благодарности.</p> <p>Изыскание резервов роста производительности труда.</p> <p>Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации.</p> <p>Использование экономических стимулов и социальных гарантий.</p> <p>Создание условий для более динамического и всестороннего развития личности.</p>

Таблица 2.

## Основные результаты финансово-хозяйственной деятельности

## ЗАО «Проектстрой», 2013-2014 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	2013 год	2014 год	Изменения (+/-)
1	Выручка от реализации работ	Млн. руб.	1706,9	1834,7	+ 127,8
2	Себестоимость работ	Млн. руб.	1017,6	1056,4	+ 38,8
3	Стоимость основных фондов	Млн. руб.	204,8	240,5	+ 35,7
4	Численность работников	чел.	1228	1 256	+ 28
5	Фонд оплаты труда	Млн. руб.	59,8	62,2	+ 2,4
6	Валовая прибыль от реализации работ	Млн. руб.	689,3	778,3	+ 89
7	Рентабельность производства	%	40,4	42,4	+ 2
8	Рентабельность реализации работ	%	67,7	73,7	+ 6
9	Производительность труда	Млн. руб./чел.	1,39	1,46	+ 0,07
10	Фондоотдача	Млн. руб./ Млн. руб.	0,12	0,13	+ 0,01
11	Средняя заработная плата	Тыс. руб./чел.	48,7	49,5	+ 0,8

Таблица 3.

## Основные результаты финансово-хозяйственной деятельности

## ЗАО «Проектстрой», 2014-2015 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	2014 год	2015 год	Изменения (+/-)
1	Выручка от реализации работ	Млн. руб.	1834,7	2083,2	+ 248,5
2	Себестоимость работ	Млн. руб.	1056,4	1231,6	+ 175,2
3	Стоимость основных фондов	Млн. руб.	240,5	267,7	+ 27,2
4	Численность работников	чел.	1 256	1 280	+ 24
5	Фонд оплаты труда	Млн. руб.	62,2	72,6	+ 10,4
6	Валовая прибыль от реализации работ	Млн. руб.	778,3	851,6	+ 73,3
7	Рентабельность производства	%	42,4	40,9	- 1,5
8	Рентабельность реализации работ	%	73,7	69,1	- 4,6
9	Производительность труда	Млн. руб./чел.	1,46	1,63	+ 0,17
10	Фондоотдача	Млн. руб./ Млн. руб.	0,13	0,13	0
11	Средняя заработная плата	Тыс. руб./чел.	49,5	56,7	+ 7,2

Таблица 4.

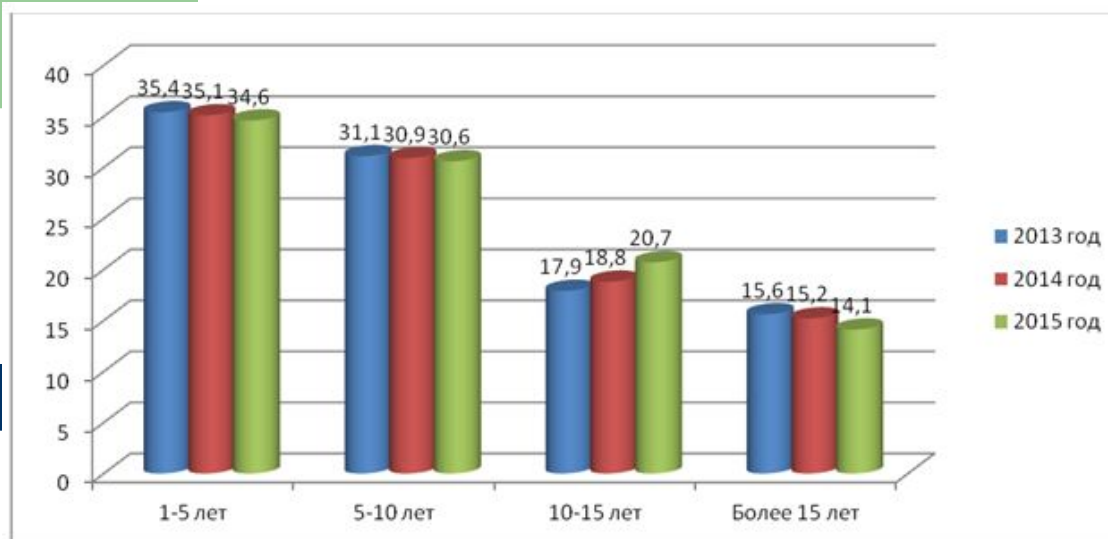
### Структура персонала по категориям работников

Категории персонала	Кол-во чел.	Удельный вес, %
Административно-управленческий персонал (АУП)	34	2,6
Инженерно-технические работники (ИТР)	120	9,4
Специалисты	110	8,6
Рабочие	1 016	79,4
<b>Итого:</b>	<b>1 280</b>	<b>100</b>

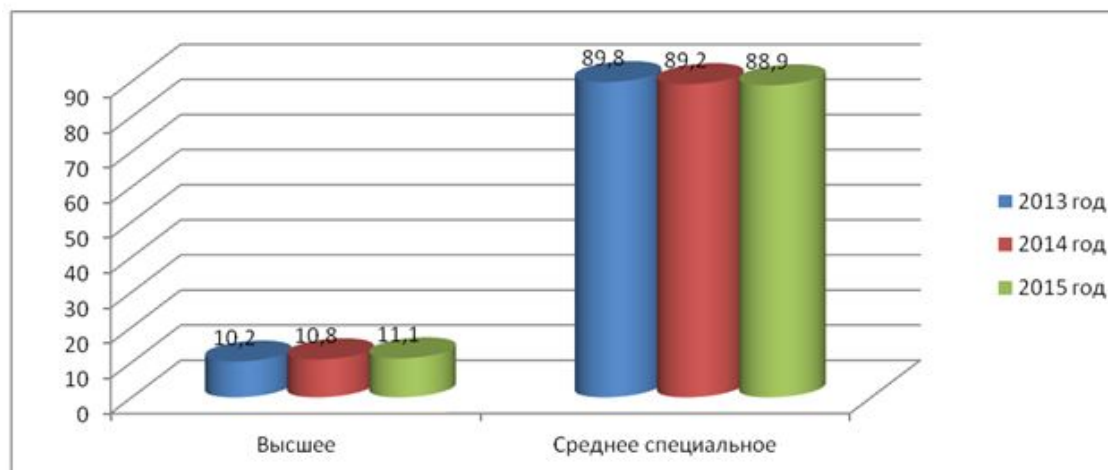
Таблица 5.

### Возрастная структура персонала, чел.

Категории персонала	Возраст			
	20-30 лет	30-40 лет	40-50 лет	Свыше 50
Административно-управленческий персонал (АУП)	-	6	16	12
Инженерно-технические работники (ИТР)	19	36	42	23
Специалисты	32	26	41	11
Рабочие	412	246	211	147
<b>Итого:</b>	<b>463</b>	<b>314</b>	<b>310</b>	<b>193</b>



**Рис. 1. Динамика изменений в структуре персонала по стажу работы, 2013-2015 гг., %**



**Рис. 2. Динамика изменений в структуре персонала по образованию, 2013-2015 гг., %**



**Показатели интенсивности деятельности предприятия по текущей  
оценке персонала в форме аттестации, 2013-2015 гг.**

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Количество работников предприятия, прошедших процедуру плановой аттестации, в т.ч.:	-	192	-
- в категории специалистов	-	108	-
- в категории инженерно-технических работников	-	62	-
- в категории административно-управленческого персонала (руководство среднего звена)	-	22	-
Количество работников предприятия, не подтвердивших соответствие должности в ходе плановой аттестации, в т.ч.:	-	3	-
- в категории специалистов	-	-	-
- в категории инженерно-технических работников	-	-	-
- в категории административно-управленческого персонала (руководство среднего звена)	-	3	-
Количество работников предприятия, прошедших процедуру внеплановой аттестации, в т.ч.:	39	21	23
- в категории специалистов	23	12	9
- в категории инженерно-технических работников	2	-	2
- в категории административно-управленческого персонала (руководство среднего звена)	14	9	12
Количество работников предприятия, получивших повышение по итогам внеплановой аттестации, в т.ч.:	16	7	8
- в категории специалистов	9	4	2
- в категории инженерно-технических работников	1	-	1
- в категории административно-управленческого персонала (руководство среднего звена)	6	3	5
Общее количество рабочего времени, затраченного работниками отдела кадров на оценку, час.	39	213	23
Общее количество рабочего времени, затраченного руководством разного уровня на оценку, час.	39	213	23

### Результаты анкетирования работников

Вопросы	Ответы (%)
1. Как Вы считаете, должна ли проводиться аттестация?	
<input type="checkbox"/> Да	60
<input type="checkbox"/> Нет	20
<input type="checkbox"/> Не знаю	20
2. Как Вы считаете, какие цели преследует аттестация?	
<input type="checkbox"/> оценка соответствия работников стратегии развития предприятия и миссии на конкретный период	10
<input type="checkbox"/> помочь раскрыть работнику дополнительные возможности и увидеть свои плюсы и минусы	10
<input type="checkbox"/> сокращение штата сотрудников	10
<input type="checkbox"/> для формальной отчетности	10
<input type="checkbox"/> для выявления уровня соответствия должности и возможности повышения уровня квалификации	60
<input type="checkbox"/> другой вариант _____	
3. Проходили ли Вы когда – нибудь процедуру аттестации?	
<input type="checkbox"/> Да	70
<input type="checkbox"/> Нет	30
4. Как часто по Вашему мнению должна проводится аттестация?	
<input type="checkbox"/> один раз в под года	
<input type="checkbox"/> раз в год	10
<input type="checkbox"/> один раз в три года	30
<input type="checkbox"/> один раз в пять лет	60
<input type="checkbox"/> другой вариант _____	
5. Как Вы относитесь к аттестации?	
<input type="checkbox"/> полностью поддерживаю идею аттестации, так как ее проведение позволяет справедливо оценивать результаты работы сотрудников и способствует выявлению наиболее активных и способных из них	
<input type="checkbox"/> в целом положительно при условии ее проведения на должном уровне	60
<input type="checkbox"/> отрицательно, так как это только травмирует работников и обостряет взаимоотношения между ними	10
<input type="checkbox"/> считаю процедуру аттестации бесполезной и формальной, которая никак не сказывается на результатах работы	30



Таблица 8.

**Общий уровень развития компетенций руководителей и специалистов пилотной группы**

Компетенции	Количество баллов	
	Среднее кол-во баллов по группе	Уровень компетенции
Бизнес-ориентация	360	Уровень развития
Постановка целей и планирование деятельности	400	Уровень развития
Принятие решений	400	Уровень развития
Настойчивость в достижении результатов	480	Уровень опыта
Ответственность за результат	450	Уровень опыта
Работа в команде	525	Уровень опыта
Развитие и мотивация сотрудников	320	Уровень развития
Личное влияние	430	Уровень опыта
Коммуникация	475	Уровень опыта
Адаптация к новым условиям	420	Уровень развития
Работа с информацией	530	Уровень опыта
Саморазвитие	500	Уровень опыта



- ..... Уровень некомпетентности
- ..... Уровень развития
- ..... Уровень опыта
- ..... Уровень мастерства
- ..... Реальный уровень компетенций исследуемой группы

**Рис. 3. Карта компетенций руководителей и специалистов  
пилотной группы**

- Спасибо за внимание