

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, проявившими 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
Итого:	1 280	100

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
Итого:	463	314	310	193

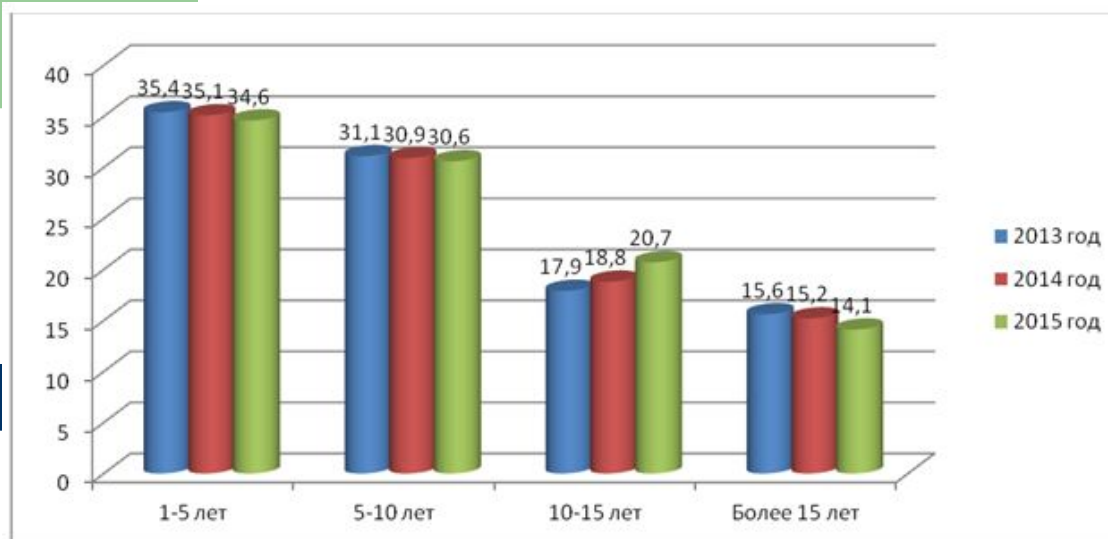


Рис. 1. Динамика изменений в структуре персонала по стажу работы, 2013-2015 гг., %

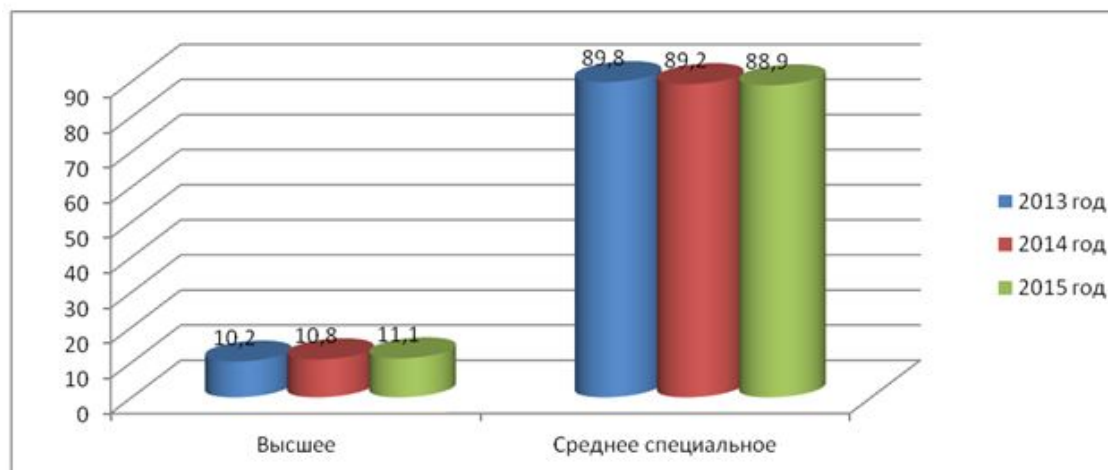


Рис. 2. Динамика изменений в структуре персонала по образованию, 2013-2015 гг., %

**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