**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».

Таблица 1.

**Цели аттестации персонала**

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

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** |

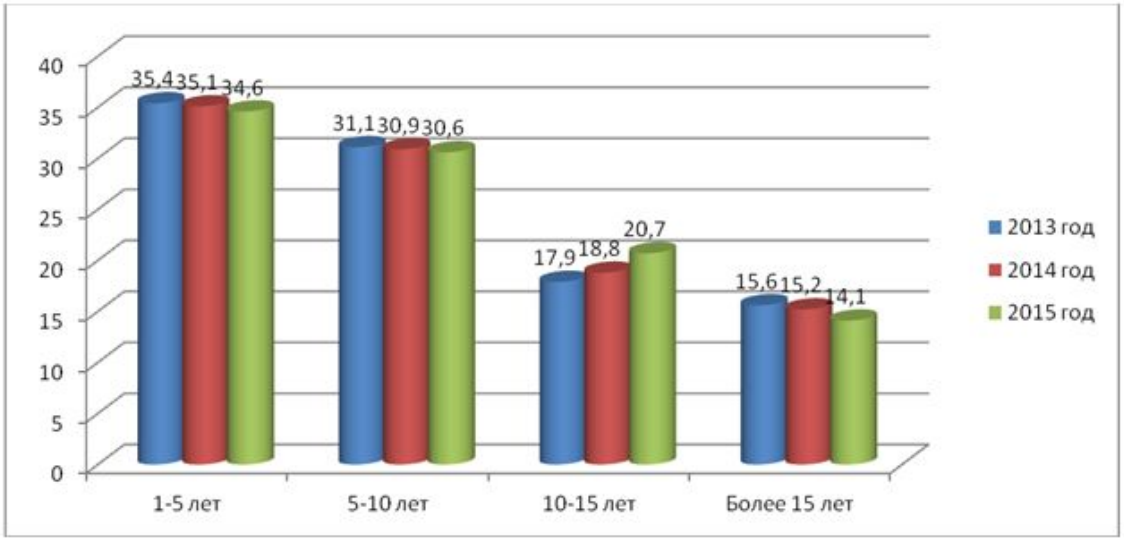


Рис. 1. **Динамика изменений в структуре персонала по стажу работы, 2013-2015 гг., %**

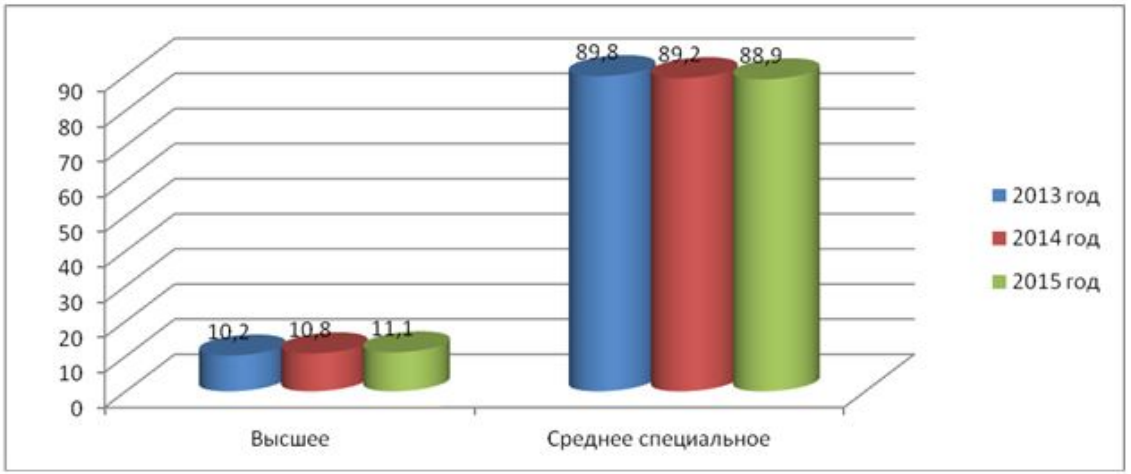


Рис. 2. **Динамика изменений в структуре персонала по образованию, 2013-2015 гг., %**

Таблица 6.

**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 |

Таблица 7.

**Результаты анкетирования работников**

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

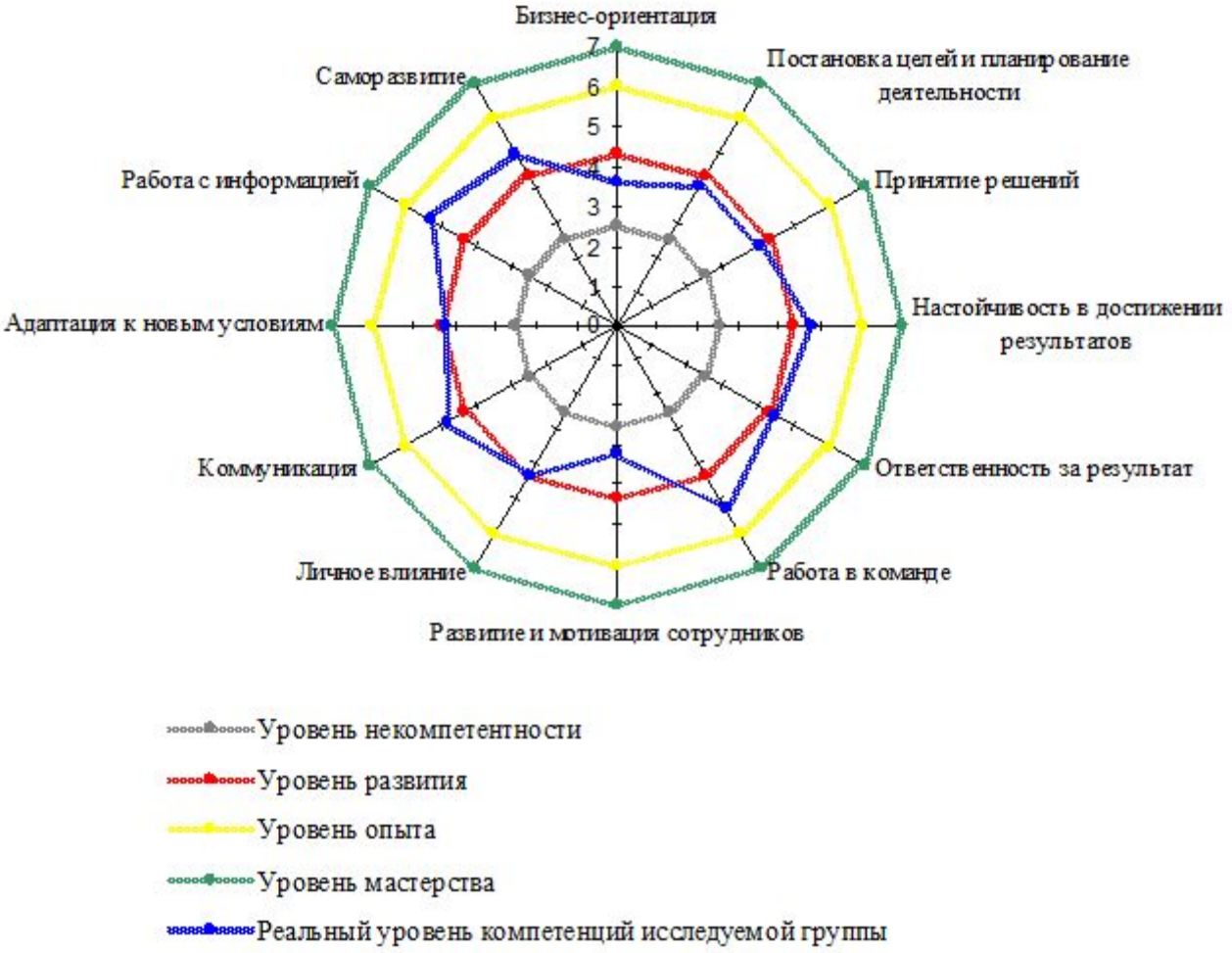


Рис. 3. **Карта компетенций руководителей и специалистов пилотной группы**

- Спасибо за внимание