

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

**ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ» ФИЛИАЛ «ПОВОЛЖСКИЙ»)**

студента 5 курса 571 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль подготовки «Менеджмент организаций» _____
экономического факультета

Патрушева Алексея Сергеевича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
к.э.н., доцент СГУ
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., профессор
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Саратов 2020

Актуальность темы исследования. Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что оценка деятельности работников в современных условиях крайне важна, так как уровень и состояние кадрового и трудового потенциала напрямую влияют на достижение целей организации, таких как максимальная прибыль, способность к конкурентной борьбе, обеспечение социального благополучия работников. От того, насколько сотрудники организации профессиональны, насколько рабочие обязанности человека соответствуют его возможностям и наклонностям, насколько хорошо они выполняют свои обязанности, зависит то, как динамично будет развиваться и функционировать организация.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ проведения оценки деятельности работников организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на примере ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы оценки деятельности работников организации, дать определения «оценки работников» и «оценки деятельности работников»;
- ✓ рассмотреть основные методы и процесс оценки деятельности работников организации;
- ✓ изучить хозяйственную и финансовую деятельность ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский»;
- ✓ выявить основные методы и провести анализ процесса оценки деятельности работников ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский»;
- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию оценки деятельности работников ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский»;
- ✓ провести расчет эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию оценки деятельности работников.

Объектом исследования является ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский», который является одной из крупных российских компаний, которая работает на рынке сотового ритейла.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, складывающиеся в процессе оценки деятельности работников ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы оценки деятельности работников организации: понятие, цели, принципы, а также методы и процесс оценки деятельности работников организации.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский», а также рассмотрены основные методы и процесс оценки деятельности работников данной организации, выявлены основные недостатки.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию оценки деятельности работников ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский», а также произведен расчет эффективности предложенных мероприятий.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретические аспекты оценки деятельности работников организации

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям,

предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д.

Оценка деятельности работников – это суждения о качественном и количественном состоянии различных их компетенций-характеристик, степени их проявления и о мере их соответствия предъявленным должностью и организацией в целом требованиям к исполнителям.¹ Объектом оценки является работник (группа работников, руководитель и т. д.), а субъект оценки – это человек (группа), производящий оценку объекта.²

Оценка деятельности персонала служит в основном трем важным целям: административной, мотивационной и информационной. Для оценки деятельности работников организации применяют различные методы, единой классификации которых не существует. Они классифицируются по различным признакам, вследствие чего один и тот же метод может относиться к разным группам.

Одним из главных условий получения наилучших результатов оценки деятельности работников является правильная организация ее процесса. Весь процесс оценки деятельности работников организации можно разделить на 3 этапа: подготовительный этап; проведение оценки; заключительный этап (подведение итогов, обратная связь).

Существует несколько критериев, используемых при проведении оценки деятельности работников организации. Кроме критериев оценки деятельности работников организации существует большое множество показателей данной оценки. К ним относятся: качество выполняемой работы, ее количество, ценостная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество показателей, которые

¹ Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2014. – С. 128

² Grandars Оценка персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html> (Дата обращения: 15.12.2019 г.)

охватывали бы и объем работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки). Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории.

Анализ оценки деятельности работников организации на примере ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский»

ООО «Евросеть-Ритейл» – одна из крупных российских компаний, которая работает на рынке сотового ритейла. Основными направлениями деятельности компании являются осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, портативной техникой, аксессуарами и иными товарами, а также подключение абонентов к операторам связи.

Компания открывает свои магазины в шаговой доступности для покупателя, осваивая и населенные пункты численностью 7-10 тыс. человек. И именно там, где уровень инфраструктуры регионов не позволяет федеральным брендам самостоятельно выходить на местные рынки, «Евросеть» стала одним из представителей цивилизованной торговли, предлагающим товары и услуги федеральных стандартов и уровня качества.

Оценка персонала в ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» начинается уже с его отбора. При отборе на первый план выходит не опыт работы (для большинства молодых сотрудников компаний сетей салонов связи – это первый опыт работы), а личные качества, среди которых менеджеры по персоналу отмечают, прежде всего, активность, энергичность и работоспособность.

Отбор кандидатов при трудоустройстве очень жесткий и состоит из нескольких этапов:

1. Предоставление резюме.
2. Прохождение собеседования.
3. Прохождение учебного тренинга.

4. Стажировка в качестве менеджера по продажам непосредственно в салоне длительностью несколько месяцев.

5. Проходной экзамен в виде игры. Далее специалист обязан в течение полугода пройти двойную систему экзаменов. Экзамены охватывают не только всю деятельность менеджеров по продажам, но и ассортимент компании, технику продаж. В итоге, человек проходит путь: кандидат-стажер-продавец-консультант 2 категории, продавец-консультант 1 категории. Обучение и тренинги проводятся профессиональными тренинг-менеджерами, учебный материал предоставляется. Есть возможность пересдать экзамены. Таким образом, к работе допускаются только специалисты.

Также в ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» постоянно проводится аттестация сотрудников на предмет их профпригодности, знания текущих акций компании и продвижения.

Основным недостатком оценки работников в ООО «Евросеть-Ритейл» является ее сложность и субъективность оценки. Для стажеров и продавцов-консультантов постоянное оценивание их деятельности является демотивирующим фактором, который проявляется в последующем увольнении в независимости от результатов оценки.

Не эффективность системы оценки в ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» обусловлена не эффективной организацией процесса оценки; прямым халатным отношением сотрудников Группы обучения и развития персонала к сопровождению стажеров в адаптационный период; отсутствием контроля за ходом сдачи экзаменов, отсутствием работы над ошибками со стажером после первой неудачной попытки сдать квалификационный экзамен. Следовательно руководству ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» может быть рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки и разработать методы по их частичному или полному устранению.

Рекомендации по совершенствованию оценки деятельности работников ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский»

ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» динамично развивается, поэтому ей необходимо усовершенствовать процесс оценки деятельности работников при помощи применения метода Assessment Center, который позволяет оценивать профессиональный потенциал сотрудников, инициативность, их гибкость, готовность к изменениям, исходя из требуемых от сотрудников качеств, анализа структуры персонала организации, стремления руководства к инновациям.

Метод Assessment Center (Центр оценки, АС) это комплексное использование собеседований (интервью), тестирования, деловых игр, упражнений, тренингов и некоторых других методов оценки и обучения в управлении персоналом.

Таким образом, применение данного метода в ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» может преследовать несколько целей:

1. Как комплексная оценка стажеров и давно работающих сотрудников;
2. Как средство для построения или сплочения команды;
3. Для мотивации сотрудников;
4. Для формирования и обучения кадрового резерва.

Применение метода Assessment Center позволит:

- наиболее комплексно оценить труд и вклад продавцов-консультантов, кассиров и персонал в целом;
- положительно повлияет на производительность труда всех категорий работников;
- решить проблему сложности и субъективности оценки деятельности работников;
- максимально эффективно оценить такие качества сотрудников как профессиональная компетентность, творческая активность, психологическая совместимость в коллективе; объем, количество и оперативность выполнения

должностных обязанностей или поручаемых работ; личные качества, оказывающие косвенное влияние на продуктивность работы специалиста.

Расчет эффективности предложенных рекомендаций будем производить путем отражения формы оценочного листа для определения деловых и личностных характеристик продавцов (Таблица 1 и Таблица 2).

Таблица 1 – Форма оценочного листа для оценки деловых качеств продавцов-консультантов в ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» при применении метода Assessment Center³

Перечень профессиональных и деловых качеств	Вес	Балл
Профессиональные знания		
Профессиональные умения и навыки		
Знание необходимых документов, регламентирующих служебную деятельность		
Способности к накоплению и обновлению профессионального опыта		
Степень реализации опыта на занимаемой должности		
Способность к творческому применению профессионального опыта		
Отношение к работе		
Ответственность и исполнительность		
Инициатива и предпримчивость		
Самостоятельность решений и действий		
Итого		

³ Таблица составлена автором.

Таблица 2 – Форма оценочного листа для оценки личностных качеств продавцов-консультантов в ООО «Евросеть-Ритейл» при применении метода Assessment Center⁴

Перечень личностных и интегральных качеств	Вес	Балл
Справедливость и честность		
Дисциплинированность		
Способность адаптироваться к новым условиям		
Способность к самооценке		
Интенсивность труда (работоспособность)		
Культура мышления и речи		
Коммуникативность		
Культура работы с документами		
Итого		

4 Таблица составлена автором.

По завершении оценки руководитель салона или эксперт описывает результаты деятельности сотрудников, проставляя определенные им баллы по каждой из позиций. В целях сокращения соответствующих трудозатрат и облегчения процедуры последующего использования оценочной информации, рекомендуется использовать при этом вышеприведенную учетную форму.

В третьем столбце проставляется конкретный балл по каждому из этих параметров. Итоговый балл характеризует общие результаты трудовой деятельности сотрудника за рассматриваемый период и является основным критерием при подготовке материалов для плановой или досрочной аттестации. Итоговая оценка определяется по формуле:⁵

$$\text{Оценка } 1 * \text{вес } 1 + \text{Оценка } 2 * \text{Вес } 2 + \text{Оценка } 3 * \text{Вес } 3,$$

где:

- ✓ оценка 1 – итоговая оценка по результатам деятельности работника;
- ✓ оценка 2 – итоговая оценка по деловым качествам работника;
- ✓ оценка 3 – итоговая оценка по личностным качествам работника;
- ✓ вес 1 – весовое значение показателя результативности деятельности работника в общей оценке (определяется субъектом оценки);
- ✓ вес 2 – весовое значение показателя определения деловых качеств в общей оценке (определяется субъектом оценки);
- ✓ вес 3 – весовое значение показателя определения личностных качеств в общей оценке (определяется субъектом оценки).

В деловой характеристике следует отразить дополнительную информацию о конкретном сотруднике из его личного дела, позволяющая уточнить результаты бальной оценки.

Анализ результата оценивания следует проводить путем сопоставления общей оценки со специальной шкалой (Таблица 3.).

⁵ Беккер, Брайан Е., Хьюзлид, Ульрих. Измерение результативности работы департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Вильямс, 2017. – С. 154

Таблица 3. – Шкала оценок для подсчета результатов оценивания⁶

Общая оценка в интервале	Уровень оценки	Интерпретация
5,00-4,73	Высокий	Превышение соответствия
4,72-3,62	Достаточный	Полное соответствие
3,61-2,53	Удовлетворительный	Условное соответствие
2,52-2,00	Низкий	Несоответствие

Таким образом, расчет оценки персонала является простым и прозрачным и позволяет обеспечить субъект оценки полезной и достоверной кадровой информацией для принятия обоснованных решений. Следовательно, можно сделать вывод, что метод Центра оценки является эффективным, так как он позволяет:

1. в период оценки избежать эмоциональной напряженности, негативных эмоций, обычно связанных с оценкой;
2. использовать в комплексе множество методов оценки;
3. выявить на личностные характеристики, обычное поведение в коллективе и потенциал сотрудника;
4. искусственно создавать критические, стрессовые, сложные ситуации, т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях;
5. выявить социально-психологические проблемы в коллективе.

С результатами оценки должна быть тесно увязана мотивация персонала. Можно предложить следующие меры по мотивации для сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский»:

- 1) сотрудникам, набравшим максимальные баллы, можно предложить поощрение в виде бонуса. Причем этот бонус должен быть существенным - не менее 50% от среднемесячной заработной платы сотрудника для

⁶ Таблица составлена автором.

сотрудника, занявшего первое место, 30% от заработной платы для второго победителя, и 15 процентов для третьего).

2) для сотрудников, показавших плохие результаты можно применить негативные стимулы, но для этого должны быть очень тщательно проработаны причины таких результатов.

3) Для тех сотрудников, которые набрали максимальные баллы в каких-либо оценочных категориях (аналитическое мышление, креативность, дисциплинированность и т.д.) необходимо применять стимулы исходя из личностных качеств конкретного сотрудника.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные рекомендации будут эффективны для ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» и позволят частично или полностью устранить выявленные в процессе анализа недостатки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в анализе проведения оценки деятельности работников организации и разработке рекомендаций по ее совершенствованию на примере ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский», можно считать достигнутой.

В ходе написания работы были рассмотрены разные определения «оценки работников», дано определение «оценки деятельности работников». Кроме того были выявлены основные методы оценки деятельности работников организации, а также рассмотрен процесс оценки деятельности работников организации.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной деятельности ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский», которая показала, что это одна из крупных российских компаний, которая работает на рынке сотового ритейла, основными направлениями деятельности которой являются осуществление розничной торговли

сотовыми телефонами, портативной техникой, аксессуарами и иными товарами, а также подключение абонентов к операторам связи. В филиале «Поволжский» ООО «Евросеть-Ритейл» применяется региональное деление. В его структуру входит 12 регионов и 37 секторов, которыми управляют региональные директора.

Кроме того, был проведен анализ финансовых показателей организации, который показал, что, за 2019 год ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» показал прирост товарооборота на 12,31% и балансовой прибыли на 16,99% (за счет снижения издержек обращения путем заключения договоров с несколькими новыми оптовыми поставщиками, предлагающими более выгодные цены).

Далее был проведен анализ основных методов, которые ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» использует для оценки деятельности своих работников. Данный анализ показал, что ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» начинает проводить оценку сотрудников уже с отбора их на вакантную должность. Для этого используются такие методы как собеседование, тестирование, тренинги, стажировка, проходные экзамены. Кроме того для уже работающих сотрудников компания использует для оценки их деятельности такой метод как аттестация, в разных ее проявлениях.

Однако основным недостатком оценки деятельности работников в ООО «Евросеть-Ритейл» является ее сложность и субъективность оценки. Для стажеров и продавцов-консультантов постоянное оценивание их деятельности является демотивирующим фактором, который проявляется в последующем увольнении в независимости от результатов оценки.

Проведенный анализ процесса проведения оценки деятельности работников показал, что данный процесс в ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» выглядит несколько иначе, чем общепринятый алгоритм. Некоторые подэтапы объединены в один, а некоторые и вовсе отсутствуют.

Но, несмотря на это все 3 основных этапа (подготовительный этап, проведение оценки и заключительный этап) присутствуют.

Таким образом, не эффективность оценки деятельности работников в ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» обусловлена не эффективной организацией процесса оценки; прямым халатным отношением сотрудников Группы обучения и развития персонала к сопровождению стажеров в адаптационный период; отсутствием контроля за ходом сдачи экзаменов, отсутствием работы над ошибками со стажером после первой неудачной попытки сдать квалификационный экзамен.

Поэтому руководству ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» для повышения эффективности проводимой оценки деятельности работников было предложено использование нового метода данной оценки.

Для подтверждения эффективности всех предложенных мероприятий был рассмотрен предполагаемый результат планируемых мероприятий, которые позволяет предположить, что предложенные рекомендации будут эффективны для ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский» и позволят частично или полностью устраниТЬ выявленные в процессе анализа недостатки.