

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра УП і ЕП

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н. професор **Никифоренко В.Г.**

“ _____ ” _____ 20__ р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **6.030505 «Управління персоналом та економіка праці»**

за темою:
«Організація оцінювання персоналу та її удосконалення»
(на прикладі ТОВ «Телекарт-Прилад»)

Виконавець:

Студентка 41 групи
Факультету **ФМЕ**
Даниско Ю.І. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Іванова Л.В. _____
(прізвище та ініціали) /підпис/

Одеса 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	
1.1 Сутність оцінювання персоналу та його значення для ефективної діяльності організації.....	5
1.2 Огляд основних методів оцінювання персоналу.....	13
1.3 Зарубіжний досвід оцінювання персоналу	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	
2.1 Характеристика техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	30
2.2 Характеристика соціально-економічної структури та руху персоналу на підприємстві.....	43
2.3 Аналіз системи оцінювання персоналу в організації ТОВ «Телекарт-Прилад» та її ефективності	50
2.4 Ставлення працівників до системи оцінювання їх діяльності.....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	
3.1 Загальні рекомендації щодо вдосконалення організації оцінювання персоналу в період кризи.....	67
3.2 Вдосконалення оцінювання управлінського персоналу на основі впровадження методу «360 градусів».....	78
3.3 Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації робітників за допомогою оцінювання у ТОВ «Телекарт-Прилад»	90
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	102
ДОДАТКИ.....	106

Вступ

Актуальність теми дослідження. Важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації є ефективна робота персоналу. Персонал - є головним ресурсом організації, який забезпечує ринкову стабільність, ефективність функціонування і перспективи подальшого розвитку. Одним з основних і найбільш ефективним способом виявити таланти, виміряти результати роботи, рівень професійної компетенції працівників та визначити потенціал працівників організації у розрізі стратегічних задач компанії є саме система оцінювання персоналу, тобто від ефективної оцінки кадрів залежить ефективність діяльності організації загалом.

Аналіз досліджень та публікацій. Аналіз наукових праць з управління персоналом свідчить, що проблема оцінки персоналу підприємства досліджувалася багатьма вітчизняними та закордонними науковцями, зокрема: Л.В. Балабанова, Т.Ю. Базаров, О.А. Грішнова, Головатий М. Ф, М.Т. Завиновська, О.В. Крушельницька, О.Д. Ситнік, О.А. Стахів. та інших. Серед науковців не існує спільної позиції щодо трактування поняття «оцінка» і «оцінювання персоналу», її функцій та основних завдань.

Об'єктом дослідження виступає соціально трудові відносини з приводу організації оцінювання персоналу у ТОВ «Телекарт-Прилад» як одна з важливих функцій управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні й методичні питання організації оцінки персоналу, а також напрями її вдосконалення на рівні окремого підприємства.

Метою дипломної роботи розробка рекомендацій та пропозицій, спрямованих на вдосконалення організації оцінювання персоналу в ТОВ «Телекарт-Прилад».

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи оцінки персоналу в організації (поняття оцінювання, його функції та види, основні процедури та методи);
- проаналізувати сучасний стан діяльності досліджуваної організації за допомогою основних техніко-економічних показників;

- дослідити існуючу практику організації оцінювання персоналу в організації, виявити її позитивні риси та недоліки;
- запропонувати заходи для їх подолання та вдосконалення оцінювання працівників в умовах кризи.

Методи дослідження. класифікації та типології (при дослідження видів оцінки персоналу, її цілей та функцій), порівняння (при визначенні позитивних моментів та недоліків різних методів оцінки персоналу); методи порівняльно-аналітичного й економіко-статистичного аналізу (при вивченні сучасного стану розвитку підприємства, аналізу стану управління персоналом; дослідженні системи оцінки); експертної оцінки (при визначенні напрямів вдосконалення системи оцінки персоналу).

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативні акти підприємства з оцінки персоналу та управління персоналом, фінансова та статистична звітність підприємства, періодична література з досліджуваного питання, інтернет-ресурси.

За темою випускної роботи мною проводились дослідження декілька років, результати опубліковані в збірнику наукових студентських робіт факультету міжнародних відносин ОНЕУ за напрямками: особливості проведення аудиту персоналу на підприємстві та оцінка персоналу в системі мотивації.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз теоретичних основ оцінювання персоналу та практики організації оцінювання працівників на підприємстві дозволяє нам зробити наступні висновки:

1. Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається ступенем відповідності співробітників, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такої відповідності підприємство та працівники досягають цілей свого розвитку. Одним з основних і найбільш ефективним способом виявити таланти, виміряти результати роботи, рівень професійної компетенції працівників та визначити потенціал працівників організації у розрізі стратегічних задач компанії є саме система оцінювання персоналу.

На сьогодні оцінювання персоналу є однією з найважливіших складових системи управління. Існує велика кількість методів оцінки персоналу, які можна класифікувати за різними ознаками. Кожна організація повинна обрати для себе найбільш ефективний з них, який дозволить отримати необхідну інформацію та прийняти вірні управлінські рішення в кадровій сфері.

2. На сьогодні ТОВ «Телекарт-прилад» є провідним підприємством держави в сфері розробки і серійного виробництва комплексних автоматизованих системних проектів для телекомунікаційної галузі, енергетики, транспорту, комунального господарства з використанням контактних і безконтактних карт.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Телекарт-прилад» показав, що на підприємстві виручка від реалізації зростає. Підвищення виручки реалізованої продукції визначає суттєве підвищення валового прибутку. Основною причиною таких змін послужила збільшення замовлень з закордону та збільшення державних замовлень. Середньооблікова чисельність працівників збільшується. Причиною збільшення чисельності працівників є розширення виробництва. Середньомісячна заробітна плата працівників з кожним роком збільшується. Продуктивність праці за аналізованій період також збільшилась.

Проведений аналіз організації оцінювання працівників в ТОВ «Телекарт-Прилад» дозволяє зробити наступні висновки:

Основним документом, який регулює процес оцінювання і його організацію в ТОВ «Телекарт-Прилад» є Положення про навчання та проведення атестації на підприємстві, в якому описано процедуру проведення атестації співробітників підприємства. В якості основного та єдиного методу оцінки персоналу в ТОВ «Телекарт-Прилад» використовується атестація персоналу. Атестація на підприємстві проводиться щорічно. Оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» розглядається, як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації.

Результати соціологічного дослідження показали дослідження, що організація оцінювання персоналу має ряд недоліків: результати оцінки не використовуються для вирішення інших завдань з управління персоналом, оцінка працівників у ТОВ «Телекарт-Прилад» є недостатньо методично обгрунтованою; рівень зрозумілості та доступності процесів оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» низький; працівники не задоволені діючою системою оцінки; відсутня, об'єктивна система оцінки персонал, яка в свою чергу знижує ефективність роботи.

3.Нами рекомендованні напрями вдосконалення та оновлення організації оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад».

За умови збереження діючої системи оцінки персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад», у вигляді атестації, необхідно здійснити велику роботу щодо її вдосконалення на основі усунення виявлених недоліків, а саме:

- внесення зміни в атестаційний лист; наведення в ньому роз'яснення щодо змісту окремих оцінюваних якостей;
- змінення підходу до оцінки якостей (забезпечити не тільки самооцінку, а й доповнити оцінкою керівника за тим же переліком критеріїв);
- розроблення окремих атестаційні звіти для різних категорій персоналу із дещо різним набором оцінюваних якостей;

- впровадження роз'яснювальної роботи, щодо заповнення атестаційних листів (розроблення спеціальний роз'яснювальний лист, що прикладатиметься до кожної атестаційної форми);

- впровадження в практику складання розгорнутої характеристики на працівника, що атестується, його безпосереднім керівником.

Варіант оновлення організації оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад», передбачає такі заходи:

- розроблення нового окремого Положення «Про оцінювання працівників у ТОВ «Телекарт-Прилад» із чітким визначенням мети оцінювання персоналу та його завдань;

- перехід від атестації як єдиного методу оцінювання працівників до використання інших, які забезпечать як залучення працівників так і їх керівників до оцінки. Найбільш ефективним та дієвим методом оцінки, що може застосовуватися для управлінців, спеціалістів та професіоналів - це оцінка методом «360 градусів».

- для робітників нами пропонується проведення щомісячного оцінювання на основі «Карти оцінки робітника», яка включає в себе 4 критерії, представлені різними показниками. Всі показники мають свою важливість (ваговий коефіцієнт), що дозволяє отримати зважену бальну оцінку кваліфікації та індивідуальних трудових результатів працівника. Отриманий бал є базою для визначення розміру премії (кожні 10 балів становлять 1% премії). Дана схема оцінювання робітників виробництва може призвести до підвищення якості роботи та підвищення рівня організації праці; підвищить рівень мотивації та відповідальності за дотримання встановлених норм і правил.

Запропонований підхід до оцінки персоналу, на нашу думку, дозволить ТОВ «Телекарт-Прилад» виявити якості працівників, оцінити їх кваліфікаційний рівень, ступень відповідності вимогам підприємства, а також ефективно планувати кадрові переміщення, зміни в мотиваційних програмах, планувати бюджет розвитку персоналу з врахуванням стратегічних цілей підприємства та досягати кращих результатів роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2014. – 512 с.
2. Головатий М.Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2013. – 368 с.
3. Данилюк, І.О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства / І.О. Данилюк // Вісник економічної науки України. – 2014. – №1. – С. 50 – 52.
4. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2012. – 300 с.
5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О.А. Кириченко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2012. – 384 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2012. – 337 с.
7. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2012. – 351 с. 27.
8. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2014. – 400 с.
9. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова, Є.Г. Рясних. – К.: Либідь, 2014. – 448 с.
10. Шегда А. В. Менеджмент : Підруч. / А. В. Шегда. - К. : Знання, 2012. - 687 с.
11. [Архипова Є. О.](#) Застосування грейдингової системи оцінювання та винагородження персоналу в приватному секторі [Електронний ресурс] / Є. О. Архипова, Н. С. Мідна // [Молодий вчений](#). - 2016. - № 2. - С. 1-5.
12. Гетьман О.О. Обґрунтування вибору ефективної методики оцінки Персоналу сучасними підприємствами. - Електронний ресурс. - [Режим доступу]: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2014_1_4.pdf

13. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения /А.А. Вучкович-Стадник. – М. : Эксмо, 2014. – 192 с
14. Білінська А.П. Особливості формування структури системи оцінки персоналу та її детермінують складових. - Електронний ресурс. - [Режим доступу]: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2013-V3_43.pdf
- 15 Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : „Кондор”, 2005. – 308 с
- 16.К. М. Дідур,, Сучасні методи оцінки персоналу- Електронний ресурс. - [Режим доступу]: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
- 17.Трифанова К. П. Оцінка персоналу методом "асесмент-центр" [Електронний ресурс] / К. П. Трифанова // Управління розвитком. - 2014. - № 15. - С. 121-122.
18. Офіційний сайт компанії Електронний ресурс. - [Режим доступу]: haier.com.
19. Кузьменко Л. М. Проблеми проведення оцінки персоналу /Кузьменко Л. М. // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2014. – С. 160–162.
- 20.Мехеда Н. Шатунова Г., М. Атестація працівників як основа кадрової безпеки , Електронний ресурс. - [Режим доступу]: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2012/Economics/9_99483.doc.htm
21. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Навчальний посібник /. Управління розвитком персоналу: /. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. — 427 с.
22. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 502 с
23. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / Ситнік О. Д. // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 11. – С. 84–87.
24. Око Ю.А. Оптимізація системи оцінки персоналу в організації // Матеріали І щорічних міжнар. науч-практ. читань ставропольського інституту кооперації (філії)

БУКЕП: зб. міжнар. конф. професорсько-викладацького складу і аспірантів СТИК (філії) БУКЕП / під заг. ред. В.Н. Очі, С.А. Турко. - Ставрополь, 2015. - С. 13-16.

25. Офіційний сайт ТОВ «Телекарт-Прилад» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://telecard.odessa.ua/ru/>

26. Положення про навчання та проведення атестації на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» від 9.01.2007р. № 6/ок.

27.Зленко А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://masters.donntu.org/2013/iem/potapova/library/zlenko.pdf>