

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н, проф. В. Г. Никифоренко

_____ /підпис/
“ ____ ” _____ 2018 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління персоналом сучасної організації»
на тему: «Розробка системи ділової оцінки персоналу»

Виконавець:

студентка 6 курсу ФМЕ
Гарнік Марія Євгенівна

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор
Никифоренко Валерій Григорович

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Сутність ділової оцінки персоналу	5
1.2. Основні методи оцінки персоналу в організаціях	13
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід в організації ділової оцінки персоналу	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПП «ГРАНД МАРІН»	31
2.1. Економічна характеристика діяльності ПП «ГРАНД МАРІН»	31
2.2. Аналіз соціально-економічної структури персоналу підприємства.....	43
2.3. Аналіз сучасного стану процесу оцінки персоналу ПП «ГРАНД МАРІН»	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПП «ГРАНД МАРІН»	57
3.1. Розробка системи та рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності процесу ділової оцінки персоналу на ПП «ГРАНД МАРІН»....	57
3.2. Оцінка соціального та економічного ефекту проекту ділової оцінки персоналу	66
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	73
ВИСНОВКИ	75
Список використаних джерел	80
Додатки	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах господарювання, удосконалення всіх напрямків економіки України вимагає випереджаючого розвитку людського фактору. В таких умовах, на ряду з підвищенням ролі управління персоналом, зростає значимість ділової оцінки персоналу сучасних українських компаній як вхідної інформації, на основі якої формується система підвищення ефективності трудової діяльності. В оцінці, як інструменті, закладені основні резерви регулювання та опосередкованого впливу на кінцевий результат функціонування всієї організації. На сьогодні існує складність впровадження комплексних систем оцінки на сучасних підприємствах, яка обумовлена тим, що накопичений практичний матеріал, наукове і практичне знання в області оцінки персоналу має здебільшого міждисциплінарний характер. З цієї причини перед багатьма сучасними українськими компаніями сьогодні стоять завдання розробки комплексних технологій і якісного інструментарію, що забезпечать проведення об'єктивної оцінки персоналу, виявлення невикористаних резервів трудового потенціалу та вирішення на цій основі найскладніших завдань, пов'язаних з ефективністю їх діяльності. Вирішення проблем і протиріч можливе, спираючись на відповідні наукові розробки та дослідження в області економіки праці. Проблеми оцінки персоналу вивчалися вітчизняними дослідниками, серед яких Базаров Т.Ю., Борисова Е.А., Волгін Н.А., Горєлов Н.А., Гриценко М.М., Дятлов В.А., Журавльов П.В., Кібанов А.Я., Колосова Р.П., Костін Л.А., Магура М.І., Маслов Є.В., Матірко В.І., Руденко Г.Г., Симонова І.Ф., Шаховий В.А. та інші. Слід зауважити, що багато питань за даною проблемою вирішуються, вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження, оскільки тематика оцінки персоналу розвивається й досі.

Предметом дослідження визначають методи дослідження та оцінки економічної ефективності розробленої системи ділової оцінки персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження виступають соціально-трудові відносини, з приводу розробки системи та процедури ділової оцінки персоналу ПП «ГРАНД МАРІН».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка системи та рекомендацій щодо вдосконалення ділової оцінки персоналу ПП «ГРАНД МАРІН».

Відповідно до поставленої мети в роботі, нам потрібно вирішити наступні **завдання:**

1. Виявити сучасні тенденції та методи оцінювання персоналу.
2. Вивчити вітчизняний та зарубіжний досвід організації ділової оцінки персоналу.
3. Проаналізувати соціально-економічні характеристики ПП «ГРАНД МАРІН».
4. Виявити поточний стан процесу оцінки персоналу ПП «ГРАНД МАРІН».
5. Розробити комплексну систему та рекомендації, що спрямовані на підвищення ефективності процесу ділової оцінки персоналу на ПП «ГРАНД МАРІН».
6. Визначити та оцінити соціальний та економічний ефекти проекту ділової оцінки персоналу досліджуваного підприємства.

Для досягнення встановленої мети даної роботи та виконання поставлених завдань використано комплекс **методів дослідження:** загальнонаукові методи, а саме, збір інформації, методи аналізу та синтезу, апробації, порівняння, статистичного та кореляційно-регресійного аналізу, а також системний підхід при викладенні матеріалу.

Інформаційною базою дослідження встановлені: законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та статистична звітності ПП «ГРАНД МАРІН», дані з офіційного сайту підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, результати опитувань, особисті розробки автора.

ВИСНОВКИ

Ділова оцінка персоналу – це компонента діагностики персоналу та цілеспрямований процес реалізації системи процедур, які здатні виявити трудовий потенціал працівників і обсяг його реалізації, з цілями визначення їх цінності для підприємства і забезпечення зворотного зв'язку з ними.

На сьогоднішній день в українських компаніях активно відбувається спроби перегляду підходів до оцінки персоналу. Досліджуване підприємство «ГРАНД МАРІН» не є винятком. Для ефективної оцінки існуючої системи оцінки персоналу на даному підприємстві було проведено організаційно- та соціально-економічне його обстеження.

Так, ми дізнались, що підприємство, за досліджуваний період, переживало кризове становище та спроби виходу з нього. Найбільшого зменшення майже за усіма показниками підприємство мало у 2016 році. Пояснити це можна тим, що туристичного «напливу», який притаманний таким готельним комплексам, як «ГРАНД МАРІН», не відбувалось. У зв'язку з цим, підприємство було вимушено підвищити ціни на свої послуги (на 71,2%) та зменшити кількість своїх працівників – 52 особи у 2015 році проти 45 осіб у 2016 році. До цього можемо додати ще наслідки економічної кризи у країні та неналагоджену індексацію виплат.

Підприємство намагалось досягти значень 2015 року і тому здійснювало різного роду заходи для цього, і за 2017 рік економічні показники змогли досягти чималого росту. Підприємству вдалося збільшити валовий прибуток на 185,6% та чистий прибуток більше чим на 200% у порівнянні з 2016 роком. Досягти рівня рентабельності 2015 року у значенні 39,3% не вийшло, але у 2017 році рентабельність діяльності підприємства становила 24,2%, що на 4,2% переважає оптимальний рівень для готелів.

Кількість відпрацьованих годин зросла на 51,7% (за 2017 рік), згідно збільшенню кількості працівників, крім цього збільшився і обсяг реалізованих послуг, але внаслідок не тільки росту цін останніх і фактору часу, а за рахунок

зросту продуктивності працівників. Головне, знизилась кількість невідпрацьованого часу до 81,3% від значення 2016 року, де особливо негативний акцент спостерігався за відпустками без збереження заробітної плати. Динаміка використання робочого часу сприятливо позначилась на діяльності підприємства, оскільки з'явилося більше можливостей для продуктивної і плідної праці усього персоналу.

Не дивлячись на кризовий 2016 рік фонд заробітної плати на підприємстві, в цілому, збільшився на 79,0%. Тенденцію на збільшення можна пояснити: по-перше, підвищенням продуктивності праці, по-друге, збільшенням кількості персоналу готелю, і по-третє, підвищенням мінімальної заробітної плати та відповідною індексацією виплат.

З'ясувалось, що на ПП «ГРАНД МАРІН» середньомісячна заробітна плата вище не тільки за середню на підприємствах даної галузі функціонування на 54,2% або 2702,0 грн, але, і по Україні за видами економічної діяльності на 8,2% або 586,0 грн, згідно даних державної статистики України. Це говорить, по-перше, про забезпеченість конкурентоздатності заробітної плати на підприємстві; по-друге, підтверджує можливість, відносно, швидкого набору кадрів за останній рік; по-третє, засвідчує про активізацію та розвиток рекреаційної сфери діяльності, адже останніми роками все більше українців обирають можливість відпочинку на вітчизняних курортах, аніж зарубіжних.

Для розуміння функціонування внутрішнього середовища підприємства – ми надали організаційну структуру останнього. Виявили, що підприємству «ГРАНД МАРІН» властива продуктова організаційна структура управління, сутність якої полягає у наявності автономних департаментів.

Стосовно питання соціально-економічної структури підприємства «ГРАНД МАРІН», ми акцентували увагу на активізацію підприємства у 2017 році до відновлення втрачених позицій за несприятливий попередній рік, тому підбір та набір стосувався саме досвідчених кадрів. Зі збільшенням персоналу підприємства на 55,6% (28 осіб) за останній рік, зросла і чисельність працівників з повною вищою освітою на 73,3% (11 осіб) та 136,4% (15 осіб) в порівнянні з

2015-2016 роками, що підтверджує підвищення освітнього стану працівників готелю «ГРАНД МАРІН»; а за покращення умов праці на підприємстві говорить зменшення кількості звільнених працівників за власним бажанням на 62,5% (5 осіб).

Узагальнюючи отримані дані про економічну складову підприємства ми змогли приступити до вивчення системи оцінки на ПП «ГРАНД МАРІН». Ми виявили, що безпосереднє оцінювання персоналу на досліджуваному підприємстві проходить у вигляді атестації та не перебуває на сучасному рівні, адже відомості, що отримуються при атестації, досить вузькі, оскільки використовуються лише 2 методу оцінки персоналу, процедура атестації не комп'ютеризована, а керівництво і працівники, загалом, чинять опір проведенню атестації. Це стало основою до розробки більш розвинутої та розгорнутої системи оцінки персоналу.

Ми запропонували розширити існуючу систему оцінки на підприємстві, для досягнення максимальної ефективності отриманих результатів в ході її проведення. Розроблена нами система оцінки складається з трьох етапів: оцінки ділових компетенцій, оцінки професійних знань та оцінки «методом 360°».

Оскільки процедура атестації на підприємстві не комп'ютеризована, для оптимізації часу на інтерпретацію результатів ми запропонували застосувати такий інструмент оцінки, як система онлайн-оцінки «PROACTiON.pro», котра дає можливість швидко та адекватно оцінити працівника, його відношення до організації, в цілому. Для оптимальних витрат підприємства на використання онлайн-оцінювання працівників, ми зарекомендували використання одного модулю системи – «СПВРОБІТНИКИ», при цьому наповнення останнього відповідає завданням етапів нашої системи оцінювання.

Для пояснення отриманих числових результатів ми навели визначені нами оптимальні долі компетенцій працівників в залежності від посади та напрямку діяльності для підприємства «ГРАНД МАРІН» в рамках інтегрального посадового профілю. Показали результат застосування представленого методу оцінки на прикладі оцінювання бухгалтера досліджуваного підприємства.

Для того, щоб якісно виявити, що саме буде мотивацією для окремих працівників на підвищення своїх результуючих показників ми скористались складанням групового опитування працівників та визначили результати за допомогою тестової проформи Google. Наведеними відповідями ми скористалися як базою для визначення соціальної та економічної ефективності заходів.

Надалі, ми зробили економічне обґрунтування наведених заходів у процедурі оцінювання працівників ПП «ГРАНД МАРІН» за допомогою звичайних розрахунків та кореляційно-регресійного аналізу. Отримали наступні результати:

1. Економія часу експерту з оцінювання на проведення атестації та інтерпретацію висновків та часу працівників на її проходження за допомогою онлайн-оцінки дає змогу заощадити 78 годин, що веде до збільшення прибутку підприємства до 136,02 тис. грн.
2. Введення корпоративних перевезень співробітників до місця роботи супроводжується витратами підприємства у розмірі 8,8 тис. грн/міс., але враховуючи економічний ефект з попередньої рекомендації підприємство буде спроможним на витрачання наведеної суми грошей за співробітництво з компанією «Люкс», але ріст прибутку буде в розмірі до 30,4 тис. грн.
3. Ефект від можливого нарахування грошових надбавок до основної заробітної плати здійснювався за допомогою кореляційно-регресійного аналізу та дістався таких значень:
 - зі збільшенням питомої ваги персоналу, що пройшов ОВР в загальній кількості працівників, що підлягають оцінюванню, на 1% прибуток знизиться на 0,678%;
 - зростання величини питомої ваги заробітної персоналу ОВР в загальній заробітній платі працівників, що підлягають оцінюванню, на 1% призведе до зменшення прибутку від реалізації на 1,285%;

- з підвищенням питомої ваги додаткової заробітної плати персоналу ОВР до їх основної заробітної плати на 1% – прибуток від реалізації збільшується на 2,647%.

Було виявлено, що усі запропоновані заходи є ефективними.

Оцінка фактично може служити розвитком персоналу. Більш того, саме вона в більшій мірі служить цьому. Тільки оцінка повинна бути безперервною, а не завершеною. Співробітник зі стану «отримати оцінку» повинен перейти в стан «можу поліпшити». Тоді він не боїться оцінки, а дійсно чекає її, і коригує свої дії відповідно до нових потреб. Такий підхід накладає велику відповідальність на безпосередніх керівників. Однак сьогодні немає більш надійного способу отримати лояльний персонал, готовий навчатися, розвиватися і завойовувати нові позиції на ринку разом з компанією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бережанський А. Ставка на пролетаріат / А. Бережанський // Контракти. – 2013. – № 45. – С. 40-41.
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб., 2015. 256 с.
3. Вдовенко Н.С. Аттестация, учитывающая интересы всех сторон // Справочник кадровика. 2017. С. 106-109.
4. Горячук В.Ф. Інвестиції у людський капітал та віддача від них / В. Горячук // Економіка: реалії часу. – 2017. – № 1(2). – С. 34–39.
5. Денисов А. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие. М., 2016. 98 с.
6. Державна служба статистики України. Динаміка середньомісячної плати за видами економічної діяльності у 2010-2017 роках. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Друкер П. Эффективное управление. М., 2016. 167 с.
8. Журавлев А., Павлова Е., Шлычков А. Субъективность руководителя и скрытые возможности аттестации персонала // Консультант директора. 2013 № 22. С. 21. 7. Калачева С.А. Аттестация. М., 2017. С. 3-10.
9. Захарова Т.И., Стюрина Д.Е. Оценка персонала: учебно-практическое пособие. М., 2016. 168 с.
10. Звіт з праці (форма №1-ПВ) ПП «ГРАНД МАРІН» за 2015-2017 роки.
11. Звіт про діяльність колективного засобу розміщування ПП «ГРАНД МАРІН» за 2015-2017 роки.
12. Звіт про фінансові результати ПП «ГРАНД МАРІН» за 2015-2017 роки.
13. Інформаційно-аналітичний центр Info-light [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://infolight.org.ua/content/%20demografiya-sumna-statistika>
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник– 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 440 с.

15. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Федорова И.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. М., 2015. 260 с.
16. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов. 2015. 438с.
17. Лукичева Л.И., Управление персоналом: Курс лекций; практические задания. Учебное пособие / Л.И. Лукичева.– Изд. 6-е. –2015. – 263 с.
18. Мазин А. Внутрифирменный человеческий капитал: факторы его наращивания / А. Мазин, Т. Раева // Человек и труд. – 2014. – № 11. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.chelt.ru/2006/1106/mazin11-06.html>.
19. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Одеса, Атлант, 2013 р. – 230 с.
20. Николаев А.В. Формирование резерва молодых кадров предприятий сферы услуг с использованием экспертных методов и компьютеризации // Материалы конференции: Третьи Демидовские чтения на тему «Российская молодежь: сегодня и завтра». М.: Институт русского предпринимательства, 2017. С. 213–217.
21. Офіційний сайт онлайн-оцінки PROACTiOn. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://proaction.pro/>
22. Офіційний сайт ПП «ГРАНД МАРІН». – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://grand-marine.ua/>
23. Оценка персонала в организации: учеб. пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. М., 2016. 171 с.
24. Положення про атестацію працівників ПП «ГРАНД МАРІН».
25. Положення про організаційну структуру управління ПП «ГРАНД МАРІН».
26. Пояснювальна записка до проекту Закону України “Про внесення зміни до Податкового кодексу України щодо особливості визнання витрат подвійного призначення” [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=43523&pf3541=224>

- 27.Ревкова Е.Г. Современная парадигма управления персоналом // Качество, инновации, образование. 2016. № 1. С. 67–69. 16. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М.: Владос, 2015. 134 с.
- 28.Стойнов И. Деловая оценка - инструмент управления эффективностью работы персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2016. - № 3. С.28-36.
- 29.Яшкова Е.В. Управление персоналом // Хроники объединенного фонда электронных ресурсов Наука и образование. 2017. Т.1. №12 (67). С. 10-80.
- 30.Csikzentmihalyi M. 'Society, culture, and person: A system view of creativity', in The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives. Cambridge, New York: Cambridge University Press. – 2015.
https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/effect_attest.shtml
- 31.Kaplan R. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard / Kaplan Robert S. // Harvard Business School Working Paper. – 2013. – No. 10-074. – [Electronic resource] – Access mode: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>
- 32.Maddalena T., Davies M. Assessment beliefs of higher education staff developers // London Review of Education. 2017. Vol. 15.
- 33.McConnell C. Economics: Principles, Problems, and Policies / Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue, Sean M. Flynn. – [19th edition]. – NY: McGraw-Hill/Irwin. – 2011. – 896 p
- 34.Paradigm shift: Building a new talent management model to boost growth – EYGM Limited. – November 2012. – 23 p. [Electronic resource] – Access mode: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Building_a_new_talent_management_model/
- 35.Sherman A. Managing Human Resources / A. Sherman, G. Bolander, H. Chruden. – London. – 2016.
- 36.Zemsky R. Higher Education as Competitive Enterprise: When Markets Matter / Zemsky R., Shaman S., Shapiro D. // New Directions of Institutional research. – №111. – San Francisco: Jossey-Bass. – 2013.