

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., проф. В.Г.Никифоренко _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування «Управління
персоналом сучасної організації»
на тему: «Вдосконалення системи оцінки персоналу на прикладі
торгової компанії «Miraton»

Виконавець:

Студентка факультету ЦЗФН групи М-6
Бесп'ята Зоя Ігорівна

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Сорока Олександра Володимирівна

/підпис/

Одеса 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Роль і місце оцінки персоналу в управлінні персоналом організації ...	5
1.2. Сутність, цілі, задачі й етапи оцінки персоналу	13
1.3. Методи оцінки персоналу	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ «MIRATON»	37
2.1. Загальна характеристика компанії й аналіз основних техніко-економічних показників	37
2.2. Особливості оцінки персоналу в компанії «Miraton»	44
2.3. Дослідження задоволеністю системою оцінки персоналу співробітниками	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	62
3.1. Вдосконалення існуючих в компанії методів оцінки персоналу	62
3.2. Пропозиції щодо впровадження нових оціночних процедур	65
3.3. Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів	82
ВИСНОВКИ	88
Список використаних джерел	91
Додатки	96

ВСТУП

На сьогодні, людським ресурсам приділяється все більше уваги. Якщо раніше служба персоналу була представлена відділом кадрів, основними функціями якого були облік персоналу, контроль за дотриманням трудового законодавства та документообіг, то в даний час кадрова робота спрямована на формування працездатного і ефективно функціонуючого персоналу. Для досягнення цієї мети можуть використовуватися різні методи і процедури, специфічні для різних етапів розвитку організації. Але практично ні один напрямок кадрової роботи в тій чи іншій мірі не може обійтися без оцінки кадрів.

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління персоналом у всіх його підсистемах. Всебічна і об'єктивна оцінка персоналу допомагає досягти цілей, як у виробничій сфері сучасного ринку, так і в області розвитку персоналу, які відповідають стратегії організації на перспективу. Вона супроводжує всі етапи життєвого і професійного шляху будь-якої людини, входить в явному або неявному вигляді в його повсякденну трудову діяльність.

Процедури оцінки персоналу є базовими для багатьох конкретних аспектів кадрової роботи. Якщо оцінці персоналу при прийомі на роботу приділено достатньо уваги, то в організації з'являються хороші можливості закласти міцний фундамент всієї роботи з управління людськими ресурсами. В цьому випадку можна не тільки оцінити ступінь розвитку у співробітників професійно важливих якостей, але і виявити їх потенційні можливості, а також більш продуктивно спланувати кар'єру та напрямки професійного розвитку.

Для написання роботи були використані наступні інформаційні та літературні джерела: навчально-методичні посібники, монографії, наукові статті та матеріали науково-практичних конференцій, електронні інтернет-ресурси. Зокрема, тема оцінки персоналу розроблена і глобально розглянута в роботах зарубіжних й вітчизняних авторів: П. Друкера, Т. Пітерса і Р. Уотремена, Скотта Д. Сінка, Р. Дафта, Е.А. Борисова, В.А. Співака та ін.

Теоретичні основи оцінки діяльності персоналу в різний час досліджені вченими і практиками в області кадрового управління, що розробили методологічні основи оцінки і займаються проблемами елементів системи управління персоналом: Е.А. Борисової, В.Р. Весніна, О.Я. Кібанова, В.А. Співаком, Н.А. Чижовим.

Актуальність теми дослідження пояснюється необхідністю вдосконалення оцінки персоналу торгової мережі взуття «Miraton».

Мета роботи полягає в розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки персоналу в компанії «Miraton» в контексті забезпечення ефективності управління персоналом в організації. Для реалізації мети дослідження поставлено і вирішено наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи оцінки персоналу в організації (поняття оцінки, цілі, задачі й етапи оцінки персоналу, основні процедури та методи);
- проаналізувати сучасний стан розвитку досліджуваної організації за допомогою основних техніко-економічних показників;
- дослідити особливості існуючої системи оцінки персоналу в «Miraton», виявити її позитивні риси та недоліки;
- на основі виявлених недоліків запропонувати заходи для їх подолання, а також вдосконалити процес оцінки персоналу на основі впровадження оцінки персоналу: методом «таємний покупець», формуванням моделі компетенцій.

Об'єктом дослідження виступає система оцінки персоналу в компанії «Miraton».

Предметом дослідження є покращення процесу оцінки в організації «Miraton».

При написанні роботи були використані методи економічного, статистичного аналізу та синтезу, методи ситуаційного аналізу, опитування, анкетування та ін.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації, становлять практичний інтерес для формування оптимальної системи оцінки персоналу.

ВИСНОВКИ

Оцінка персоналу – одна з найважливіших складових системи управління персоналом. Вона являє собою оцінку всіх особистих якостей співробітника, його компетенції, професійні можливості. В сучасних умовах введення бізнесу не можна упускати будь-які можливості збільшення ефективності.

За допомогою оцінки персоналу можна оцінити кадровий потенціал компанії, на чому заснована мотивація співробітників, виявити ключових співробітників для організації та їх утримання. Розвиток й навчання також зав'язано на оцінці персоналу та його результативності.

У роботі було розглянуто теоретичні та методологічні основи організації оцінки діяльності персоналу. Визначено поняття оцінки та розглянуті її основні цілі та функції, а також роль і місце в системі управління персоналом.

Спираючись на матеріали робіт сучасних авторів: В. А. Дятлова, О. Я. Кібанова, С. В. Шекшні, Т. Пітерса і Р. Утермена і багатьох інших, були виділені і представлені в даній роботі найбільш актуальні методи оцінки персоналу, виокремлені їх переваги і недоліки.

Об'єктом дослідження для дипломної роботи виступила роздрібна мережа взуття та аксесуарів «Miraton». Штат співробітників компанії в 2019 році налічував 357 чоловік. Організаційна структура управління лінійно-функціональна. Діяльність компанії спрямована на отримання прибутку. Згідно з даними бухгалтерської звітності за 2017-2019 рр., «Miraton» активно розвивається і розширює виробництво і в цілому в компанії спостерігається зростання виручки в 2019 році в порівнянні з 2018-м на 32,31%.

Провівши аналіз персоналу компанії, були зроблені висновки про те, що основною структурною категорією співробітників, що працюють в компанії, є робочі. Віковий діапазон переважного числа співробітників входить в проміжок від 20 до 34 років. У компанії є незначний відсоток співробітників старше 50 років і працюють вони в офісі. У магазинах же таких співробітників немає. Це пов'язано з ненормованим робочим днем, високим фізичним навантаженням,

забороною на відпустки в періоди розпродажів. Крім цього, в основному в магазини підбирають персонал без дітей, так як з ненормованим робочим днем складно поєднувати роботу і турботу про дитину.

За підсумками аналізу, спостерігається скорочення числа співробітників стабільно працюючих в компанії і зростання плинності кадрів. Ця проблема має істотне значення для економічної стабільності і розвитку організації.

Також було виявлено, що в компанії «Міратон» в основному для оцінки персоналу використовується процедура атестації. Існує певний порядок проведення даної процедури, але необхідні доопрацювання. Найбільшим недоліком є ставлення співробітників до даної процедури оцінювання, адже більшість вважають її формальною й відповідно присутнє емоційне напруження в колективі перед цією процедурою.

Відсутність інших оціночних процедур в компанії не дозволяє отримувати комплексне і всебічне уявлення про співробітників і недоліки їх професійної діяльності. Внаслідок цього, був розроблений перелік заходів щодо вдосконалення організації оцінки персоналу в «Міратон».

□ розробити та впровадити процедури оцінки персоналу в організації: на етапі працевлаштування – модель компетенцій для більш якісного підбору, по закінченню випробувального терміну – метод анкетування стосовно відповідності очікуванням;

□ задіяти метод «таємний покупець» і автообзвон клієнтів для виявлення рівня клієнтоорієнтованості співробітників і лояльності покупців до компанії;

□ навчити майбутніх наставників, для адаптації нових співробітників і для більш успішного проходження тестування;

□ організувати зворотний зв'язок зі співробітниками на різних етапах роботи (під час і після випробувального терміну, перед проведенням процедури оцінювання і за результатами проходження та ін.).

Проведений розрахунок ефективності від впровадження «таємного покупця» дозволив виявити, що компанія зможе отримати реальний економічний ефект, чистий прибуток в розмірі майже 80 тисяч гривень з одного магазину,

якщо буде слідувати висунутим рекомендаціям. За рахунок призначення наставників очікується зниження коефіцієнта плинності кадрів, персонал буде зацікавлений в роботі саме в даній компанії, буде розвиватися і приносити користь організації.

В умовах конкуренції на ринку обслуговування клієнтів має велике значення, оскільки ефективна торгівля всіх компаній залежить від рівня ефективності обслуговування і того, який в кінцевому підсумку визначає показники прибутку. Необхідність постійного підвищення ефективності обслуговування клієнтів пояснюється наступними причинами:

- 1) процес обслуговування клієнтів є інструментом конкуренції;
- 2) процес обслуговування клієнтів впливає на вибір клієнтів, тому що 90% всіх їхніх потреб в торгівлі вже задоволені;
- 3) ефективне обслуговування клієнтів полегшує продаж товарів продавцям, і покупку покупцям;
- 4) ефективність процесу обслуговування клієнтів сприяє підвищенню найважливіших економічних показників компаній на ринку.

Застосувавши на практиці запропоновані рекомендації, компанія отримає можливість краще пізнати своїх співробітників, ефективніше мотивувати їх професійний та особистий розвиток, на підставі чого зможе підвищити ефективність діяльності організації.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2014. – 232 с.
2. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей. Тамдем. Издательство ЭКМОС, 2017. – 416 с.
3. Бондаревська К. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К. В. Бондаревська, Т. Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 2. – С. 28-32.
4. Бурмистров В.Г. Организация торговли непродовольственными товарами. М.: Экономика, 2015. – 349 с.
5. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління / Т.В. Бучинська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – Вип. 1(57). – С. 59–64.
6. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144- 146.
7. Воробьева, Е.В. Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики [Текст] / Е.В. Воробьева, В.А. Разуменко, Н.К. Семенова, В.В. Смирнова // Молодой ученый. – 2016. – № 12. – С. 1193-1196.
8. Гаврилова Н. Оценка 360 градусов / Н. Гаврилова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view &id=315>.
9. Галина А. Э. Оценка персонала как необходимый элемент кадровой политики организации / А. Э. Галина, К. В. Евдокимова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 14 (148). — С. 343-345.
10. Григор'єва О.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві / О.В. Григор'єва, Т.О. Галайда, А.В. Іскрук // Ефективна економіка. – 2014. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3542>.

11. Гурковський М.П. Наставництво як формат професійного розвитку державних службовців у Національній поліції / Гурковський Мар'ян Петрович, Сидор Маркіян Ярославович // Соціально-правові студії. - 2020. - Випуск 1 (7). - С. 24-30.

12. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.

13. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 с.

14. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М. Дідур // Ефективна економіка. 2017. № 11.

15. Доронина И.В., Меньшова В.Н. / Оценка в управлении персоналом : учеб. пособие; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2016. – 168 с.

16. Єжелій Ю.О. Поняття і сутність категорії «оцінка персоналу» / Ю. О. Єжелій // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. - 2016. - Вип. 39. - С. 125-128.

17. Завалінська Ірина / Підходи до оцінки персоналу організації // Форум прямої демократії: матеріали доповідей та тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 4 грудня 2019 року / За заг. ред Войтович Р. В., Ворони П. В. – Київ, ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. – 318 с.

18. Зайцева Ю.Н. Аттестация персонала: лекарство от всех болезней или повод для увольнения? // Управление развитием персонала. 2015. №2. С. 140-155.

19. Зеленюк В. Г. Ефективність методу "ділова гра" на заняттях з аптечної технології лікарських засобів / В. Г. Зеленюк, О. М. Горошко, О. Ю. Ткачук // Медична освіта. - 2018. - № 1. - С. 22-25.

20. Кларин, М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века [Текст] / М.В. Кларин // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – № 5. – С. 92-112.

21. Коленченко К.Г. Традиционный и современный подход к оценке персонала / К.Г. Коленченко. // Гуманитарный научный журнал. – 2018. – №1. – С. 90-102.

22. Коломієць К. Ю. "Таємний покупець" як метод маркетингового дослідження / К. Ю. Коломієць, О. С. Євсейцева // Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» : 4 листопада 2016 р., Київ. – К. : КНУТД, 2016. – С. 139.

23. Костишин, О. М. Використання методики «mystery shopping» для оцінки переваг конкурентів торгівельної компанії / Костишин О.М., Марків М.М. // Сучасні тренди глобальної та національної економіки [Текст] : зб. тез доп. наук.-практ. конф. [м. Івано-Франківськ, 23 трав. 2019 р.] / редкол. : Г. І. Ляхович, Л. М. Алексеєнко, І. В. Пилипів [та ін.] ; відп. за вип. Г. І. Ляхович. - Івано-Франківськ : ІФННІМ ТНЕУ, 2019. – с. 274-276.

24. Лебєдєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 75–81.

25. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для бакалавров / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 378 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

26. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки, БІЗНЕСІНФОРМ №10, 2013.

27. Носырева И.Г., Балашова Н.В. Анализ эффективности системы оценки персонала // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. – С. 439-452

28. Опанасюк, Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві [Текст]/ Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. - 2013. - №1. - С. 134-140.

29. Петренко О.О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями / О.О. Петренко // Проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 216–221.

30. Позднякова С.В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу / С.В. Позднякова, К.Ю. Потапова // Економічний аналіз. – 2013. – № 3. – Т. 14. – С. 173–179.

31. Посилкіна, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Х. : НФаУ, 2015. – 517 с.

32. Резникова О.С. / Совершенствование процесса оценки персонала в организации // Наука без границ. – 2018. – № 4 (21). – С. 11-14.

33. Розвадовська Т. В. Наставництво як педагогічний феномен / Т. В. Розвадовська // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11 : Соціальна робота. Соціальна педагогіка. - 2018. - Вип. 24(2). - С. 140-147.

34. Романадзе, Е.Л. Обзор методов оценки персонала в современных организациях / Е.Л. Романадзе, А.П. Семина // Московский экономический журнал. – 2019. – № 1. – С. 602–61

35. Сталінська О. В. Система оцінки праці персоналу на сучасному промисловому підприємстві / О. В. Сталінська // Агросвіт. - 2015. - № 13. - С. 33-36.

36. Чеглакова, Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций [Текст] / Л.М. Чеглакова // Экономическая социология. – 2017. – Т. 12. – № 2. – С. 80-98.

37. Шарко В. Оцінка якості обслуговування покупців у підприємстві роздрібної торгівлі. А Тернова, В Шарко. Причорноморські економічні студії, 112-116, 2017.

38. Шацька З.Я. Проблеми впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах / З.Я. Шацька, Т.С. Добродняк // Міжнародний науковий журнал International scientific journal. 2016. № 11(21) Т.2. С. 12–15.

39. Шемшура В.А. / Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу // Les tendances actuelles de la mondialisation de la science mondiale: collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la conférence scientifique et pratique internationale (Vol. 1), 3 avril, 2020. Monaco, Principauté de Monaco: Plateforme scientifique européenne. – с. 46-49.

40. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах / О.В. Шляга А.С. Білоус [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf.

41. Юрчук О. І. Застосування ділової гри як інноваційного методу навчання майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти / О. І. Юрчук // Інноватика у вихованні. - 2018. - Вип. 7(1). - С. 303-312.