Міністерство освіти і науки України

державний технологічний університет

## Кафедра управління персоналом

# Курсова робота

з курсу “**АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ ПЕРСОНАЛУ** ”

на тему: “**Автоматизація процесу оцінювання персоналу**

**на підприємстві**”

Виконав:

Перевірила:

2008

**План**

Вступ

Розділ І. Теоретичні аспекти методів оцінки персоналу.

1.1. Критерії оцінки (основні вимоги до персоналу)

1.2. Правові аспекти оцінки персоналу

1.3. Система оцінки персоналу на підприємстві

1.4. Класифікація методів оцінки якості службовців підприємства

1.5. Експертні (кількісні) оцінки

Розділ II. Загальна характеристика підприємства.

2.1. Історія виникнення ТОВ «Мобілочка»

2.2. Відділ з персоналу

2.3. Методи оцінки персоналу

Розділ ІІІ. Аналіз стану і пропозиції щодо вдосконаленню методів оцінки персоналу мережі магазинів «Мобілочка»

3.1 Аналіз динаміки основних трудових показників

3.2 Оцінка персоналу на базі пофакторного аналізу продуктивності праці

3.3 Стан нормування праці працівників

Висновок

Список використаної літератури

Додатки

**ВСТУП**

Організації існують для досягнення цілей, що стоять перед ними. Ступінь реалізації цих цілей показує наскільки ефективно діє організація, тобто, наскільки ефективно використовуються організаційні ресурси.

Показник прибутку дозволяє оцінити ефективність роботи організації в цілому, що складається з ефективності використання всіх організаційних ресурсів, зокрема кожного співробітника. Природно, що співробітники неоднаково виконують свої виробничі обов'язки - в будь-якій організації або підрозділі є лідери, аутсайдери і середняки. Проте, щоб провести цю диференціацію, необхідно мати єдину систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових функцій.

Така система підвищує ефективність управління людськими ресурсами організації через:

*Позитивна дія на мотивацію співробітників*. Зворотний зв'язок благотворно позначається на мотивації працівників, дозволяє їм скорегувати свою поведінку на робочому місці, і добитися підвищення продуктивності.

*Планування професійного навчання*. Оцінка персоналу дає можливість визначити пропуски в компетенціях кожного співробітника і передбачити заходи по їх усуненню.

*Планування професійного розвитку і кар'єри*. Оцінка співробітників виявляє їх слабкі і сильні професійні якості, що дозволяє ретельно підготувати індивідуальні плани розвитку і ефективно спланувати кар'єру.

Ухвалення рішень про винагороду, просування, звільнення. Регулярна і систематична оцінка співробітників надає керівництву організації інформацію, необхідну для ухвалення обґрунтованих рішень щодо підвищення заробітної платні (винагорода кращих співробітників надає мотивуючу дію на них і їх колег), підвищення на посаді або звільненні. При звільненні наявність задокументованих даних про систематичне незадовільне виконання співробітником своїх посадових обов'язків, що звільняється, значно полегшує положення організації у разі судового розгляду.

Створити систему оцінки, однаково збалансовану з погляду точності, об'єктивності, простоти і зрозумілості дуже складно, тому на сьогодні існує декілька систем оцінки персоналу, кожна з яких має свої достоїнства і недоліки.

Основною метою даної роботи можна сформулювати таким чином:

використовуючи теорію і практику організації і нормування праці провести аналіз діяльності підприємства, виявити проблеми і розробити заходи щодо підвищення ефективності використання оцінки персоналу. При цьому розв'язуватимуться наступні завдання: визначення методів оцінки трудових ресурсів в господарській діяльності підприємства; дослідження на прикладі конкретного підприємства (а це буде ТОВ «Мобілочка») оцінка ефективності заходів щодо поліпшення організації праці на цьому підприємстві шляхом вивчення динаміки виробничих показників і пошуку вузьких місць в організації праці і оцінці персоналу на підприємстві.

Аналіз проводитиметься на прикладі співробітника даного підприємства, який посідає посаду продавця-консультанта.

При аналізі трудових показників як джерела інформації притягуються квартальні і річні звіти про виконання плану продажів, звіти і інша інформація відділу кадрів і бухгалтерії про методи оцінки і нарахування заробітної платні.

**РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ**

## **1.1. Критерії оцінки (основні вимоги до персоналу)**

Застосування сучасних методів об'єктивної оцінки праці працівників, в умовах ринкової економіки і демократизації управління набуває особливого значення.

Оцінка є невід'ємним і найважливішим елементом в структурі управління працею персоналу. Вона є певною системою, що має достатньо складну структуру, що дозволяє виконувати регулятивну функцію відносно діяльності оцінюваних працівників.

Існує велика кількість «за і проти» офіційної оцінки працівників. Аргументом в її користь є те, що вона сприяє рішенню ряду управлінських завдань. Наприклад, допомагає керівництву визначити, кому слід підвищити зарплату, кого - підвищити на посаді, а кого - звільнити. Оцінка, особливо об'єктивна, спонукає працівників працювати результативніше. Наявність відповідної програми і гласність результатів її виконання розвивають ініціативу і викликають відчуття відповідальності, стимулюють прагнення працювати краще. Така оцінка служить юридичною основою для перекладів, просувань по службі, нагороджень і звільнень, дає матеріал для розробки питань по найму, дозволяє одержати необхідну інформацію для визначення розмірів зарплати і винагороди працівникам.

Сьогодні в деяких організаціях одним з найважливіших принципів роботи з кадрами є вимога об'єктивно оцінювати працівника по ділових і особових якостях. Зрозуміло, що для цього необхідно сформувати відповідні якісні критерії.

За загальним визнанням фахівців працівник повинен володіти набором обов'язкових якостей. До них звичайно відносять:

* знання виробництва - його технічних і технологічних особливостей, сучасних напрямів розвитку;
* уміння вибирати методи і засоби досягнення якнайкращих результатів виробничо-господарської діяльності при найменших фінансових, енергетичних і трудових витратах;
* наявність спеціальних знань у області організації і управління виробництвом (теоретичних основ, передових методів і форм, рекомендацій сучасної вітчизняної і зарубіжної науки управління), а також уміння застосовувати їх в своїй практичній діяльності;
* здатність і уміння підтримувати дисципліну і відстоювати інтереси справи;
* уміння доцільно планувати роботу;
* конкретність і чіткість в рішенні оперативних питань і повсякденних справ;
* уміння враховувати і контролювати результати своєї роботи

В умовах ринкової економіки пред'являються підвищені вимоги і до особових якостей працівника. У кадровій роботі ряду організацій методичні матеріали містять перелік таких якостей працівників, як:

* чесність, справедливість;
* уміння працівника налагодити доброзичливі відносини з колективом;
* витриманість і тактовність за будь-яких обставин;
* цілеспрямованість;
* принциповість;
* самокритичність в оцінках своїх дій і вчинків;
* уміння вислуховувати поради;
* правильне сприйняття критики, з умінням робити відповідні висновки;
* уміння тримати слово і не обіцяти того, що не буде виконане.

## **1.2. Правові аспекти оцінки персоналу**

Знання і розуміння законодавства представляється першочерговим питанням в багатьох сферах праці. Це стосується і його оцінки, яка повинна проводитися в строгій відповідності з існуючим трудовим законодавством України.

Ось деякі рекомендації (згідно з американськими даними) по побудові системи оцінки, яку працедавець при необхідності зможе захистити в суді:

* рішення по персоналу не повинні розрізнятися для осіб різної статі, віку, національності і релігії даних осіб;
* офіційна система подачі скарг і перегляду рішень на фірмі повинна бути доступна для осіб, незгодних з цими рішеннями;
* слід використовувати більше одного незалежного оцінювача;
* у всіх діях важливо керуватися офіційною системою ухвалення кадрових рішень;
* особи, що проводять оцінку, повинні мати доступ до матеріалів, що характеризують результативність праці оцінюваного працівника;
* слід уникати оцінки таких якостей, як «надійність», «енергійність», «здатність» і «особисте відношення»;
* дані за оцінкою результативності праці повинні перевірятися емпірично;
* стандарти результативності праці повинні бути відомі працівникам;
* оцінювачів слід забезпечувати вказівками по проведенню оцінки результативності праці;
* оцінку слід проводити по окремих специфічних робочих навиках, а не загалом;
* працівникам слід надавати можливість ознайомитися з думками щодо їх якостей.

**1.3. Система оцінки персоналу на підприємстві**

Система оцінки результативності праці повинна забезпечувати точні і достовірні дані. Чим вона строже і точниша, тим вища вірогідність одержати достовірні і точні дані. Фахівці рекомендують створювати основу для такої системи в шість етапів:

1. Встановити стандарти результативності праці по кожному робочому місцю і критерії її оцінки.
2. Виробити політику проведення оцінок результативності праці, тобто, вирішити, коли, наскільки часто і кому слід проводити оцінку.
3. Зобов'язати певних осіб проводити оцінку результативності праці.
4. Поставити в обов'язок особам, що проводять оцінку, збирати дані по результативності праці працівників.
5. Обговорити оцінку з працівником.
6. Ухвалити рішення і задокументувати оцінку.

## **1.4. Класифікація методів оцінки якості службовців підприємства**

Одна з найважливіших методичних проблем - хто повинен оцінювати працівника. У практиці більшості фірм цим займається менеджер - керівник. Окрім нього у ряді випадків цим займаються:

1. Комітет з декількох контролерів. Такий підхід має ту перевагу, що він виключає упередженість, можливу при проведенні оцінки одним начальником.
2. Колеги оцінюваного. Щоб ця система приносила плоди, необхідно, щоб вони знали рівень результативності його праці, вірили один одному і не прагнули виграти один у іншого можливість підвищення зарплати і підвищення по службі.
3. Підлеглі оцінюваного.
4. Хто-небудь, що не має безпосереднього відношення до робочої ситуації. Цей варіант вимагає більших витрат, ніж інші, і в основному використовується для оцінки працівника на якому-небудь дуже важливому посту. Можливо використання подібного варіанту також у випадках, якщо необхідно боротися із звинуваченнями в упередженості. Слід взяти до уваги, що при використанні даного підходу особа, що проводить оцінку, не матиме такого об'єму інформації, як при попередніх чотирьох варіантах.
5. Самооцінка. В даному випадку працівник оцінює себе за допомогою методів, використовуваних іншими оцінювачами. Цей підхід використовується швидше для розвитку навиків самоаналізу у працівників, ніж для оцінки результативності праці.
6. Використання комбінації перерахованих форм оцінки: оцінка контролера може бути підтверджена самооцінкою, а результати оцінки начальником можуть порівнюватися з оцінкою підлеглих або колег. Двостороннє (оцінювач - оцінюваний) обговорення результатів оцінки дає хороші пропозиції для вищого керівництва.

Основною зі всіх розглянутих підходів є оцінка підлеглих їх керівником, але найважливішою метою оцінки є виявлення можливостей особистого розвитку працівника і тоді краще використовувати оцінку начальником своїх підлеглих в поєднанні з іншими методами.

Окрім встановлення якісних критеріїв, що дозволяють дати об'єктивну і достатньо повну характеристику діяльності працівників, надзвичайно важливо оцінити їх кількісно. До найбільш ефективних, достатньо поширених і перспективних, можна віднести метод колективного обговорення кандидата на посаду. Цей експертний метод повністю відповідає сучасним рекомендаціям, хоча практично широко використовується ще з початку XX в.

Достатньо поширені сьогодні в кадровій роботі метод коефіцієнтів, балльный метод та інші. Для поточних (оперативних) оцінок управлінського працівника і керівника застосовують метод коефіцієнтів, а також метод зразка, коли кандидат на посаду порівнюється з реальним працівником, взятим за своєрідний еталон.

У цільових і планових оцінках (формування складу резерву кадрів на висунення, атестація працівників апарату управління і ін.), а також в поточних (оперативних) оцінках у вітчизняній і зарубіжній практиці управління умовно розрізняють три групи методів: якісні, кількісні і комбіновані.

До групи **якісних** методів звичайно відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінки на основі обговорення (дискусії). *Наприклад*, якщо правильно організувати процедуру оцінки і врахувати, що характеристика є сукупністю оцінок працівника із сторони не тільки адміністрації, але і різних громадських організацій, то методом ділової характеристики можна отримати достатньо об'єктивні результати. Ці оцінки відповідають конкретному набору якостей.

Відмічено, що методи біографічного опису, усного відгуку і характеристик в господарській практиці найчастіше застосовуються при наймі і переміщенні працівників, а методи еталону (оцінка фактичних якостей працівника порівняно з моделлю) і дискусій - переважно при призначенні керівників.

До **кількісних** методів відносять всі методи з числовою оцінкою рівня якостей працівника. Серед них найбільш простим і ефективним вважають метод коефіцієнтів і балльный.

Застосування комп'ютерів і інших засобів обчислювальної техніки дозволяє оперативно проводити розрахунки і у результаті одержувати достатньо об'єктивні оцінки праці працівника. Ці методи не тільки достатньо прості, але і носять відкритий характер, оскільки дозволяють кожному самостійно порахувати по досить строгій методиці «свої коефіцієнти» або «бали», оцінити результативність своєї праці.

До групи **комбінованих** методів відносять широко поширені і різноманітні методи експертної оцінки частоти прояву певних якостей, спеціальні тести і деякі інші комбінацій якісних і кількісних методів. Всі вони будуються на попередньому описі і оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості оцінюваного працівника.

## **1.5. Експертні (кількісні) оцінки**

Кількісні оцінки, наприклад ділових і організаторських якостей працівника, проводяться, як правило, за допомогою експертних оцінок. При цьому для характеристики кандидата на посаду спочатку встановлюють (з урахуванням специфіки виробництва і умов роботи) 6-7 критеріїв. Наприклад:

* здатність організовувати і планувати працю;
* професійна компетентність;
* розуміння відповідальності за виконувану роботу;
* контактність і комунікабельність;
* здібність до нововведень;
* працьовитість і працездатність.

По кожному з цих критеріїв на основі вивчення діяльності кандидатів на посаду дається відповідна оцінка за вибраною, наприклад, пятибалльной шкалою (відмінно - 5; добре - 4; задовільно - 3; незадовільно - 2; погано - 1).

Оцінки по критеріях звичайно розташовують по наростаючому кількісному значенню. Наприклад, при оцінці по критерію «здатність організовувати і планувати працю»:

«1» - явно неорганізований працівник і керівник;

«2» - не уміє організовувати і планувати свою працю і працю підлеглих;

«3» - уміє організувати трудовий процес, але не завжди вдало планує роботу;

«4» - уміє добре організовувати і планувати свою працю і працю підлеглих;

«5» - уміє створювати і підтримувати чіткий порядок в роботі на основі ефективного планування.

По своїй значущості в загальній оцінці кандидата на конкретну посаду певні якості завжди мають різну питому вагу, що встановлюється експертним шляхом.

Для визначення загальної оцінки ділових і організаторських якостей кандидата на управлінську посаду складається спеціальний оцінний лист.

Природно, чим вище загальна оцінка по кожній групі якостей, тим більше гідний кандидат замістити посаду в апараті управління. Найбільша можлива оцінка - 5, а найнижча - 1.

Освіта, стаж роботи і вік працівника повинні обов'язково враховуватися при оцінці ділових якостей. Річ у тому, що освіта - одна з основних якісних характеристик при визначенні рівня кваліфікації працівника, стаж роботи - кількісна міра досвіду, а вік знаходиться у взаємозв'язку із стажем роботи.

Дані про освіту кандидата, його стаж і вік враховуються шляхом розрахунку коефіцієнта професійної перспективності по формулі:

К = Ор.осв. (1 + С/4 + В/18), (1)

де Ор.осв. - оцінка рівня освіти, яка звичайно складає 0,15 для осіб, що мають незавершену середню освіту; 0,60 - для осіб з середньою освітою; 0,75 - для осіб з средньотехнічною і незавершеною вищою освітою; 1,00 - для осіб з вищою освітою за фахом;

С - стаж роботи за фахом. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 4 (у зв'язку з тим, що, як встановлено, стаж в 4 рази менше впливає на результативність праці, ніж освіта);

В - вік. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 18 (встановлено, що вплив віку на результативність праці в 18 разів менше, ніж вплив освіти). При цьому за верхню межу віку для чоловіків приймається 55 років, а для жінок - 50.

На етапі визначення загальної оцінки кандидата на посаду величина коефіцієнта професійної перспективності підсумовується із загальною оцінкою по ділових і організаторських якостях. Абсолютно очевидно, що перевага віддається тому кандидату, який у результаті одержить найбільшу оцінку, притому обов'язково ще і з обліком таким же способом одержаних оцінок по групах особових якостей.

Перевірка практикою, безперечно, має вирішальне значення для оцінки будь-якого управлінського працівника. У зв'язку з цим рекомендується обережно і терпляче випробовувати і розпізнавати серед них справжніх організаторів, що поєднують інтерес до справи з умінням налагодити спільну роботу колективу людей. Для цього при роботі з резервом кадрів на висунення широко практикується їх залучення до тимчасового виконання обов'язків керівника в період його відсутності, стажування і інші форми і методи практичної перевірки. Проте і в таких випадках результати роботи вимагають об'єктивних оцінок.

На ряду українських організацій накопичений позитивний досвід оцінки управлінського персоналу. Суть одного з найбільш апробованих і досить ефективних методів полягає у використанні кваліфікації, досвіду і інтуїції найбільш компетентних в своїй області роботи фахівців - експертів. Найважливішими умовами застосування цього методу є забезпечення анонімності оцінок, що виставляються експертами, і обґрунтованість підбору складу експертних комісій.

Якщо анонімність досягається через спеціальне анкетування або тестування, то обґрунтованість підбору складу експертів полягає в їх ретельній попередній оцінці, а також в методично грамотному і цілеспрямованому формуванні кількісного і якісного складу. Наприклад, головні вимоги до експерта - його компетентність в управлінні виробництвом, моральність, глибокі знання і визнане уміння вирішувати спеціальні задачі відповідно до відповідних функцій.

Одна з вимог - добре розбиратися в одній суміжній спеціальній областях діяльності, наприклад, для технолога - в економіці, для економіста - в технології, лінійного керівника - в правових питаннях і т.д. Традиційна вимога до формування групи експертів полягає в їх здатності провести експертизу з урахуванням різноманітних сторін діяльності оцінюваного працівника.

Головна небезпека при підборі складу експертів полягає в завищенні частки якої-небудь підгрупи експертів, свідомо близької в своїй думці. Ця небезпека полягає не тільки в однобічності оцінки, що виставляється, але і в тому, що при обробці експертних думок всі інші оцінки втратять свою значущість. По тій же самій причині небажано включення в експертну групу фахівців, авторитет яких різко відрізняється від середнього авторитету членів комісії.

Використовуються групи експертів двома способами - індивідуально або групою. Індивідуальний, поширеніший і ефективніший спосіб, полягає в тому, що кожен експерт дає оцінку анонімно і незалежно від інших, а потім ці оцінки узагальнюються. Груповий спосіб заснований на спільній роботі експертів і отриманні сумарної оцінки від всієї групи в цілому. При такому способі узгодження індивідуальних оцінок поєднується з послідовним ознайомленням кожного експерта з оцінками інших. Вимогу анонімності при такому способі дотримати можливо, але при «паперовій технології» вже з'являються складнощі.

Групова експертиза включає наступні обов'язкові етапи:

1. Розробка програми (вибір форми групової думки з переліком варіантів або оцінок), рекомендацій, рішень; вироблення принципів і методів отримання групової думки.
2. Вибір техніки опиту або способів виявлення індивідуальних думок.
3. Формування експертної групи.
4. Проведення опиту експертів.
5. Обробка результатів (отримання групової думки).
6. Аналіз результатів.

Результат роботи експертів відображається в документі, варіантами якого можуть бути рекомендації, узагальнювальні оцінки, рішення. Найголоснішим варіантом оформлення експертизи є рішення. Найпоширенішим - рекомендації, але з вказівкою певних ознак майбутнього рішення.

Підбір, узгодження і затвердження експертних комісій звичайно проводять начальник відділу кадрів і керівник організації. Начальник відділу кадрів знайомить експертів з методикою оцінки за допомогою наукового консультанта, який перший раз практично керує всією роботою. На рівні організації до складу експертних комісій (комісія для оцінки керівників апарату управління, комісія для оцінки лінійних керівників виробничих підрозділів, комісія для оцінки фахівців апарату управління) включають звичайно 3 - 5, але не більше 7 чоловік. При цьому в числі експертів повинні бути як оцінюваний, так і його керівник.

Анкета оцінки керівника або фахівця, картка експерта на аттестуємого, бланк результатів опиту експертів на аттестуемого, а також, бланк розрахунку підсумкової оцінки на аттестуємого - такі обов'язкові документи майже будь-якої методики незалежно від способу розрахунків (вручну або з використанням комп'ютера).

Основним інструментом атестації є анкета, яка є спеціально розроблена запитальником, що включає перелік певних якостей і варіанти відповіді. При цьому перелік якостей, якими повинен володіти фахівець, залежить від сфери його діяльності і посади. Тому *правильний підбір якостей, їх перелік для кожної конкретної посади, а також оцінки в балах рекомендується встановлювати конкретною експертною комісією в організації*. Саме в цьому - одна з найважливіших умов об'єктивної оцінки працівника.

Після обговорення результатів кожна експертна комісія затверджує не тільки перелік якостей для включення в анкету, але і визначає кількісну оцінку кожної якості в балах. Наприклад, в анкету рекомендовані десять якостей, і всі вони оцінені по десятибальній системі оцінок (див. дод. 1,2).

Розташовані ці якості в анкеті в ранжируваний ряд - від більш до менш значущого. Відповідно до цього і виставляється перша оцінка аттестуємому. Вона характеризує ступінь значущості якості. Друга оцінка - це оцінка ступеня прояву цих же якостей аттестуємого по чотирьох варіантах відповіді. Експерт при цьому повинен встановити, як часто визначувана якість виявляється у аттестуемого за наступною балльною шкалою:

* завжди - 1,5 балу;
* в більшості випадків - 1 бал;
* іноді - 0,5 балу;
* майже ніколи - 0 балів.

При першій оцінці ставиться знак «+» в графі проти якості і його оцінки в балах. При другій оцінці ставиться знак «+» в графі, відповідній думці експерта.

Обробка результатів оцінки аттестуемого здійснюється шляхом заповнення спеціального бланка – «Бланк результатів опиту експертів на аттестуємого». З цією метою знаки «+» з анкет, поставлені експертами, переносять із знаком «V» в цей бланк. У іншому бланку («Бланк розрахунку середньої оцінки аттестуемого») по кожній якості розраховується середній бал по формулі:

(2)



де Зср - середній бал оцінки якості по ступеню його функціональної значущості;

З10 ... З1 - оцінка експертом ступеня значущості якості за десятибальною шкалою;

n10 ... n1 - кількість експертів, які привласнили якості оцінку по ступеню значущості (у балах);

n - загальна кількість експертів.

Одночасно в цьому ж бланку по кожній з якостей розраховується середній бал ступеня прояву цієї якості у аттестуемого по формулі:

(3)



де Пср - середня оцінка ступеня прояву якостей у аттестуемого;

П1,5 ... П0,5 - ступінь прояву якостей у аттестуемого за оцінкою експертів;

n1,5 ... n0,5 - кількість експертів, що віднесли якість до ступеня його прояву у аттестуемого до того або іншого балу оцінки;

n - загальна кількість експертів.

Потім по кожній якості визначається середній бал по формулі:

Я= Зср \* Пср (4)

де Я - якість.

Далі шляхом підсумовування середніх балів по всіх якостях визначається підсумковий бал оцінки аттестуемого. Підсумкову оцінку комісія порівнює з еталоном.

Розрахунок еталону проводиться таким чином: сума балів по всіх 10 якостях (10+9+8+7+6+5+4+3+2+1 = 57) множиться на 1,5 (коефіцієнт ступеня прояву якості, якщо воно виявляється завжди), або на 1,0 (якщо воно виявляється в більшості випадків), чи ж на 0,5 (якщо якість присутня іноді). У результаті одержуємо наступні результати:

1. 57 х 1,5 = 85,5;
2. 57 х 1,0 = 57,0;
3. 57 X 0,5 = 28,5.

Таким чином, в першому випадку, якщо оцінка працівника складає більше 85 балів, формулюють висновок про його підвищення або включення до складу резерву на висунення. У другому випадку, якщо оцінка складе від 57 до 85 балів, роблять висновок про відповідність посади. У третьому випадку, якщо оцінка складає нижче 28 балів, фіксують висновок про те, що працівник не відповідає посаді. При цьому вельми цінно і та обставина, що детальний аналіз оцінок експертів по якостях може допомогти визначити для кожного працівника конкретні напрями вдосконалення його діяльності.

**РОЗДІЛ II. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА**

**2.1. Історія виникнення ТОВ «Мобілочка»**

Національна мережа мобільного зв’язку "Мобілочка" - лідер з продажу мобільних телефонів, цифрової техніки, аксесуарів та послуг провідних вітчизняних операторів мобільного зв’язку.

Яскрава та неповторна "Мобілочка" відлік свого існування розпочала в січні 2005 року. Саме тоді відкрився перший магазин мережі у Дніпропетровську. Відтоді мережа салонів мобільного зв’язку "Мобілочка" набула популярності і завоювала довіру споживачів по всій Україні. Для ринку мобільного зв’язку України "Мобілочка" стала новим форматом мережі, орієнтованої на вимоги сучасних споживачів до швидкого обслуговування і можливістю випробувати телефони в дії. Але головною перевагою мережі стали привабливі ціни, які й зробили "Мобілочку" мережею низьких цін №1 в Україні.

Компанія щодня росте і ефективно розвиває свою мережу. "Мобілочка" сьогодні - це близько 300 салонів мобільного зв’язку у понад 70 містах по всій Україні. "Мобілочка" сьогодні - це унікальна можливість швидкої, якісної, доступної покупки для будь-кого, на будь-який смак і вибір. Ми ретельно прислуховуємось до наших покупців і робимо все, щоб задовольняти їх вимоги. "Мобілочка" сьогодні - це найнижчі ціни, найширший асортимент сертифікованого товару, кваліфіковані консультації, професійні експерти та індивідуальний підхід до кожного покупця. Саме це дає нам можливість крокувати в ногу з вимогами ринку.

**2.2. Відділ з персоналу**

Питаннями організації праці в ТОВ "Мобілочка" займається відділ по персоналу в особі заступника комерційного директора, менеджера по персоналу й взаємодіючих з ними працівників бухгалтерії, які підкоряються безпосередньо керівникові організації.

Відділ по персоналу виконує наступні функції:

* розробляє штатний розклад;
* становить річні, квартальні й місячні плани по праці й здійснює контроль над їхнім виконанням;
* розробляє організаційні заходи щодо підвищення продуктивності праці;
* розробляє положення про утвірення і витрати фонду матеріального заохочення;
* розробляє норми праці й проводить аналіз їх виконання;
* організує й бере участь у розробці питань обліку, планування, атестації й раціоналізації робочих місць;
* сприяє дотриманню трудової й суспільної дисципліни.

Відділ по персоналу має наступні права:

* одержання всієї необхідної інформації про плани інших відділів підприємства;
* переміщення персоналу з одного підрозділу підприємства в інше;
* проведення атестації працівників по знаннях, що стосуються діяльності організації;
* проведення планування й атестації робочих місць;
* розробку заходів щодо поліпшення організації праці;
* одержання звітів старших продавців про діяльність окремого салону.

Менеджер по персоналу розробляє, а заступник комерційного директора ухвалює й передає на розгляд і затвердження генеральному директору наступні організаційні заходи щодо праці (див. дод. 3).

**2.3. Методи оцінки персоналу**

Методи оцінки персоналу ґрунтуються на нормуванні кількісних трудових показників.

Нормуванням праці в ТОВ "Мобілочка" займається відділ по персоналу на чолі з менеджером по персоналу (при участі бухгалтерів), який підпорядковується й узгоджує свою роботу з комерційним директором і безпосередньо з генеральним директором.

Робота з нормування містить у собі:

* розробку норм продажів кожного працівника індивідуально й для салону зв'язку в цілому;
* розробку локальних нормативних актів, що стосуються організації праці й норм обслуговування клієнтів;
* розробку режиму праці й відпочинку;
* виявлення потенціалу співробітників, зіставлення із плановими завданнями й визначення кількості необхідних нових співробітників.

Безпосереднім фахівцем з нормування праці є менеджер по персоналу, коротка характеристика посадової інструкції якого являє собою наступні положення:

1. Загальні положення - призначається керівником; займається набором персоналу, організацією й нормуванням праці відповідно до локальних актів організації й законодавством України.

2. Обов'язки - розробка плану по персоналу, його навчанні, продажах і поліпшенню умов праці, а також створення графіків створення графіку робочого часу і режиму праці і відпочинку.

3. Права - одержання достовірної інформації про результати й умови роботи підрозділів організації й кожного із працівників цих підрозділів, призначення штрафних санкцій продавцям - консультантам.

4. Вирішення спорів - керівником організації або судом.

Характеристика менеджера по персоналу: вища освіта по менеджменту, близько 5 років безперервного стажу, від 28 років.

Характеристика бухгалтера, що допомагає менеджеру по персоналу: вища економічна освіта, близько 3 років безперервного стажу, 25 років.

Для розробки норм праці менеджер по персоналу використовує комп'ютерну техніку з відповідним програмним забезпеченням.

Після закінчення кожного місяця норми праці аналізуються, якщо необхідно переглядаються й розробляються нові норми відповідно до зовнішніх факторів, що змінилися внутрішніми й зовнішніми факторами. А далі при узгодженні з комерційним директором передаються на розгляд и затвердження генеральному директору (див дод.4).

**РОЗДІЛ ІІІ. АНАЛІЗ СТАНУ І ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЮ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «МОБІЛОЧКА»**

# **3.1 Аналіз динаміки основних трудових показників**

Методи оцінки в магазинах «Мобілочка» базуються на трудових показниках. До основних трудових показників в організації відноситься чисельність тих, що працюють, продуктивність їх праці і заробітна платня.

Продуктивність праці вимірюється кількістю продукції, проведеної (реалізованої) працівником у сфері матеріального виробництва (торгівлі) за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць, рік), або кількістю часу, який витрачений на виробництво (продаж) одиниці продукції.

Спочатку проаналізуємо динаміку об'єму продажів, яка виражається в індексі зростання об'єму продажів:

Jq=Qот/Qб (5)

де Qот – об'єм продажів, виробленої в звітному році (т. грн.);

Qб – об'єм продажів, виробленої в базисному році, тобто, передуванню звітному (т. грн.)

Jq=16580000/15495327=1,07

Оскільки на зростання об'єму продажів вирішальне значення надають два моменти: зростання чисельності персоналу і зростання продуктивності, то необхідно розподілити одержані дані про зростання об'єму продажів між двома цими показниками, виходячи з взаємозв'язку індексів:

Jq=Jч\*Jпт (6)

де Jч – індекс динаміки чисельності персоналу;

Jпт – індекс динаміки продуктивності праці

Jq=1,02\*1,05=1,07

У даному підвищенні свою роль зіграло використання резервів продуктивності праці:

1. Резерви чисельності виражаються в постійному запасі нових кандидатур продавців-консультантів минулих років, яких запрошують на роботу в організацію.
2. Резерви продуктивності виражається в повнішому використанні наявного устаткування; у посиленішій продажи залишків товару минулого року; у ефективнішому використанні часу обслуговування клієнтів.

## **3.2. Оцінка персоналу на базі пофакторного аналізу продуктивності праці**

Продуктивність праці, плідність, продуктивність виробничої діяльності людей. Продуктивність праці вимірюється кількістю продукції, проведеної працівником у сфері матеріального виробництва за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць, рік), або кількістю часу, який витрачений на виробництво одиниці продукції.

Виділимо наступні основні групи чинників зростання продуктивності праці в ТОВ «Мобілочка»:

1. Підвищення технічного рівня.
2. Вдосконалення організації управління.
3. Вдосконалення організації праці.

Для аналізу були використані дані форм статистичної і бухгалтерської звітності.

Для визначення приросту продуктивності праці по кожному чиннику можна застосувати наступну формулу:

П=(В2\*100/В1)- 100 (7)

де В1 (В2) – показники продажів одного працівника за один робочий день до (після) реалізації наступного дня організаційного заходу (грн.) щодо методу моментних спостережень

П%1=(6489\*100/6362) - 100 =2%

П%2=(6201\*100/6079) – 100 =2%

П%3=(5855\*100/5797) – 100 =1%

Розраховуємо загальну зміну продуктивності праці за допомогою таблиці, яка має наступний вигляд:

Таблиця 1

**Розрахунок приросту продуктивності праці по чинниках**

|  |  |
| --- | --- |
| Заходи | Приріст продуктивності праці в % |
| Підвищення технічного рівня | 2 |
| Вдосконалення організації управління | 2 |
| Вдосконалення організації праці | 1 |
| Разом | **4** |

## **3.3 Стан нормування праці працівників**

Як вже було сказано раніше, на нормуванні в ТОВ «Мобілочка» засновані всі методи оцінки персоналу. Аналізуємо наступні показники нормування праці і їх динаміка січня 2008года з аналогічним періодом 2007 роки:

1. Коефіцієнт виконання норм (у нашому випадку головним показником виступає продаж телефонів)

Квн=Кф/Кп (8)

де Кф – фактична кількість проданих телефонів, шт.

Кп – планова кількість телефонів, шт.

Квн2008=210/240=0,88

Квн2007=180/210=0,86

За січень 2008 року була виконана норма на 2% більше, ніж в січні 2007 року, що свідчить про збільшення продажів.

1. Розподіл працівників по рівню виконання норм в організації є розділенням працівників, зайнятих безпосереднім продажом товарів і наданням послуг, на продавців і стажистів, при цьому для кожної категорії встановлюється свої норми продажів телефонів.

Квн2008прод=3/4=0,75

Квн2007прод=2/3=0,67

За січень 2008 року була виконана норма одним продавцем на 8% більше, ніж в січні 2007 року.

Квн2008стаж=2/3=0,67

Квн2007стаж=1/2=0,50

За січень 2008 року була виконана норма одним стажистом на 17% більше, ніж в січні 2007 року, що є позитивним моментом в розвитку організації.

1. Загальна кількість вживаних норм:

1) продаж телефонів в цілому по салону (2008)

2) продаж аксесуарів в цілому по салону (2008)

3) продаж контрактів в цілому по салону (2008)

4) виручка в цілому по салону (2008)

5) продаж телефонів окремим продавцем (2008)

6) продаж аксесуарів окремим продавцем (2008)

7) продаж контрактів окремим продавцем (2008)

8) виручка в цілому по салону (2008)

Разом 8 норм

1) продаж телефонів в цілому по салону (2007)

2) продаж аксесуарів в цілому по салону (2007)

3) продаж контрактів в цілому по салону (2007)

Разом 3 норми

Кількість норм збільшилася на 5 видів, які допомагають більш глибше аналізувати діяльність організації.

1. Частка працівників, праця яких нормується:

Д%раб=Кнп/Коп \*100% (9)

Кнп – кількість працівників нормованої праці, чол

Коп – облікова кількість працівників, чіл.

Д%2008=90/110=0,75\*100%=82%

Д%2007=60/80 =0,75\*100%=75%

Частка працівників, праця яких нормується, збільшилася на 7%.

1. Частота перегляду норм. У нашому випадку норми переглядалися і переглядаються кожен місяць, оскільки відбувається часта зміна кон'юнктури мобільного ринку в торговій сфері.

Норми є обґрунтованими на основі аналітичних даних відділу по персоналу.

Тому з метою підвищення ефективності використання робочого часу і виконання норм пропоную наступні заходи:

1. Введення нового програмного і технічного забезпечення для збільшення продуктивності і зменшення вірогідності поломки устаткування.
2. Збільшення частоти перевірки знань продавців-консультантів з метою скорочення часу консультування клієнтів.
3. Вдосконалення системи оформлення кредиту і упаковки телефону.
4. Введення системи планового обслуговування комп'ютерної техніки для запобігання можливим поломкам.
5. Введення системи письмового консультування клієнтів з певних питань для розвантаження робочого часу продавця-консультанта.

**ВИСНОВОК**

Ділова оцінка якості персоналу організації – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка ефективності заснована на урахуванні специфіки праці службовців (управлінців) і особливостей прояву його результатів.

Службовці – це працівники, праця яких є тим або іншим різновидом розумової праці. Зміст праці службовців істотно відрізняється від праці робочих: адже праця робочих – переважно фізична праця. Інша відмінність праці службовців полягає в тому, що його результати важко піддаються прямому кількісному вимірюванню. Причому результати праці управлінського персоналу часто стають очевидними не відразу, а тільки після закінчення певного періоду часу, іноді достатньо тривалого.

Організації періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи і визначення потреб професійного розвитку. Як показують дослідження, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку і зростанні. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обгрунтовані рішення відносно винагороди, просування, звільнення співробітників, їх навчання і розвитку.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, вирішити яку може тільки керівництво самої організації (можливо за допомогою професійних консультантів). Так само як і система компенсації, система атестації повинна враховувати і відображати ряд чинників - стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру і структуру, традиції організації, характеристики зайнятої в ній робочої сили. У стабільних організаціях із стійкою ієрархічною структурою, як правило, можуть ефективно використовуватися традиційні методи оцінки; для динамічних організацій, що діють в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, більш підходять нетрадиційні методи. При виборі системи оцінки необхідно звернути особливу увагу на її відповідність іншим системам управління персоналом - компенсації, планування кар'єри, професійного навчання, щоб добитися синергетичного ефекту і уникнути конфліктів і суперечностей.

Зібравши воєдино групу висококваліфікованих фахівців за освітою, але не провівши оцінку особових і ділових якостей кожного окремо або оцінку роботи групи, керівник може одержати «важкий колектив», як в психологічному, так і у виробничому плані. Не завжди професійна оцінка співпадає з особовою, і досвідчений співробітник може виявитися незлагідною людиною, що внесе дисгармонію в роботу колективу і організації в цілому.

Сума премії визначається за її розміром, вираженим у відсотках, і по сумі заробітної платні, обчисленим по тарифних ставках і окладах, і затверджується керівником.

Зрозуміло, премія обчислюється тільки тоді, коли виконуються всі умови, встановлені положенням про оплату праці даної категорії (групи) працівників. Премія нараховується за якісне виконання конкретних планових і позапланових завдань службовців, призначених керівним складом працівників і безпосередньо керівником. Дана методика для службовців є хоч і хорошим двигуном для досягнення найвищих результатів, але має один недолік. Немає конкретизації в процентному відношенні нарахуванні преміальних виплат, а все будується на погляді керівника за принципом «хто скільки заслужив». Пропонується фіксація письмово системи показників від керівника (наприклад, в наказі або усному узгодженні), затверджуваних їм перед виконанням планових і позапланових завдань. При цьому уточнюється, скільки працівнику належить премія за повне і якісне виконання завдання, а також пропонується розбиття завдання на етапи і закріпленням за кожним з них частки премії.

# **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Вазгенов А. Управленіє трудовими відносинами // Проблеми теорії і практики управління - № 4 - 2005
2. Грейсон Дж.К.Мл., О’Делл К. Менеджмент на порозі ХХI століття. - М.: Економіка, 2003.
3. Диpенко А.А., Мирська М.І. Социология праці - К.: Вища школа, 2002.
4. Іванова С.В. Корпоративна культура: традиції і сучасність // Довідник кадровика - №11 – 2006.
5. Kемпбелл Р. Макконел, Стенлі Л. Бpю В. Экономикс. 2 т. - К.: Республіка, 2004.
6. КрушельницькаО.В.Мельницук Д.П. Управління персоналом – Ж 2002.
7. Ломакин В.І., Яковльов Р.А. Організація заробітної платні на підприємстві // Довідник кадровика - №10 - 2006.
8. Меськон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. - Л.: Справа, 2004.
9. Погосян Г.Р., Жуків Л.И Економіка праці. - M.: Економіка, 2005.

**Додаток 1**

**Дослідження по аналізу існуючої системи (методиці) ефективності праці службовців на підприємстві**

До службовців відносяться працівники, що виконують звітну, канцелярську і господарську роботи (бухгалтера, рахівники, фінансові працівники, працівники відділів кадрів, постачання, а також статистики, креслярі, друкарки і т.п.).

Ефективність праці службовців є результатом виконання певних обов'язків і завдань керівника.

Оцінка ефективності - система показників рівня роботи службовців, що впливають головним чином на оплату праці.

Об'єктом оцінки службовців в ТОВ «Мобілочка» виступає індивідуальний працівник.

У організації є Положення про оплату і преміювання працівників (затверджено наказом генерального директора №89 від 01.01.2006), в якому розглянуті методика оцінки праці кожної категорії працівників організації на базі нормативно-правових актів і загальноприйнятих принципів.

Для службовців передбачена почасово-преміальна оплата праці і визначається множенням денної тарифної ставки, перерахованої на встановлену тривалість робочого дня, на число фактично відпрацьованих днів плюс преміальні виплати. Якщо працівник не пропустив жодного робочого дня, то його місячна заробітна платня рівна його посадовому окладу плюс премія, інакше його заробітна платня обчислюється множенням денного заробітку на число фактично відпрацьованих днів.

Сума премії визначається за її розміром, вираженим у відсотках, і по сумі заробітної платні, обчисленим по тарифних ставках і окладах, і затверджується керівником.

Зрозуміло, премія обчислюється тільки тоді, коли виконуються всі умови, встановлені положенням про оплату праці даної категорії (групи) працівників.

Премія нараховується за якісне виконання конкретних планових і позапланових завдань службовців, призначених керівним складом працівників і безпосередньо керівником.

Дана методика для службовців є хоч і хорошим двигуном для досягнення найвищих результатів, але має один недолік. Немає конкретизації в процентному відношенні нарахуванні преміальних виплат, а все будується на погляді керівника за принципом «хто скільки заслужив».

Пропонується фіксація письмово системи показників від керівника (наприклад, в наказі або усному узгодженні), затверджуваних їм перед виконанням планових і позапланових завдань. При цьому уточнюється, скільки працівнику належить премія за повне і якісне виконання завдання, а також пропонується розбиття завдання на етапи і закріпленням за кожним з них частки премії.

**Додаток 4**

**Структура підприємства ТОВ «Мобілочка»**

Генеральний директор

Відділ з ремонту і технічному обслуговуванню

Відділ по персоналу

Відділ продажу

Комерційний

відділ

Бухгалтерія

Салоны продажу