# Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения» (ФГБОУ ВО РГУПС)

Кафедра «Теория организации и управление персоналом»

Выпускная квалификационная работа

Современные инструменты оценки персонала коммерческой организации

Студент группа КПБ-5-014

А.А. Шевченко

Руководитель работы к.э.н., доцент

И.А. Полякова

Ростов-на-Дону 2021

# Актуальность темы выпускной квалификационной работы

Заключается в том, что управление новыми процессами и программами для контроля стандартных задач требует людей с востребованными навыками и качествами, для которых требуются новые инструменты оценки. Когда у сотрудников организации сильно развита ориентация на результат, эффективность их труда держится на высоком уровне, поэтому в любой организации существует объективная необходимость в системе оценки, которая соответствует современным тенденциям в области управления персоналом.

**Цель выпускной квалификационной работы** состоит в выявлении современных критериев оценки персонала, а также разработке системы эффективной оценки сотрудников коммерческой организации.

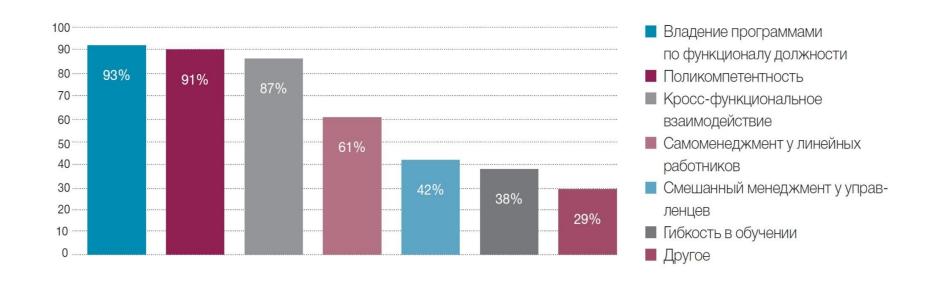
#### Задачи выпускной квалификационной работы:

- Провести теоретическое исследование вопросов функционирования системы оценки персонала компании;
  - Выделить критерии оценки персонала в современных условиях;
- Систематизировать инструменты оценки востребованных качеств и навыков сотрудника;
  - Провести кадровый анализ предприятия;
  - Провести анализ системы оценки персонала;
  - Разработать систему оценки персонала с использованием KPIметода;
  - Разработать проект внедрения системы оценки персонала в ОАО «ПЭМИ».

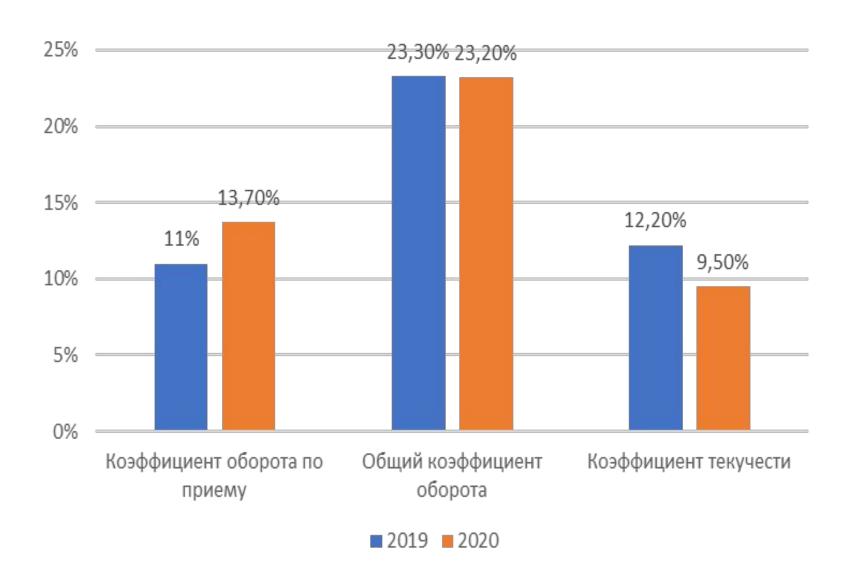
# Востребованные навыки/качества персонала в 2021 году

Наименование	Востребованные	Менее востребованные
навыка/ качества		
Цифровые навыки	1. Владение сервисами по	Цифровая гигиена
	функционалу вакансии	
	2. Digital-компетенции	
Поликомпетентность	1. Опыт по смежным	Обработка больших объемов
	профессиям	информации
	2. Дополнительное образование	
Компетенции для	1. Самоменеджмент у линейных	Умение расставлять
гибридного формата	сотрудников	приоритеты
	2. Смешанный менеджмент у	
	управленцев	
Маркетинговые	Развитый личный бренд	Партнерский маркетинг
навыки	сотрудника	Маркетинг убеждения
Психологическая	Эмоциональная устойчивость	Отсутствие страха провала
<b>зрелость</b>	Адаптивность	Ответственность
Предприимчивость	Креативность	Инициативность
	Критическое мышление	Гибкость мышления
Качества для	Ориентация на взаимодействие	Активность
командной работы	Эмоциональный интеллект	Дисциплинированность 4

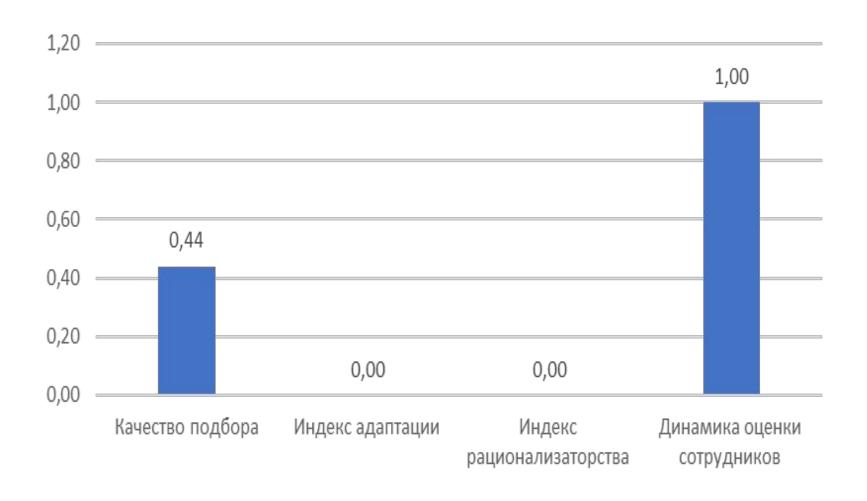
#### Навыки для оценки персонала в 2021 году. Предпочтения работодателей.



#### Анализ движения персонала в ОАО «ПЭМИ»



#### Показатели системы оценки персонала



## Документы, регламентирующие систему КРІ в компании

Документ	Описание
Положение о системе	Устанавливает основные цели и задачи
оценки КРІ	использования КРІ
Методика расчета	Определяет наименование показателя и его
KPI	назначение, специфику оценки, алгоритмы
	расчета, диапазон возможных отклонений.
	Устанавливает источники данных и расчета и
	назначает исполнителей
Карты выполнения	Фиксируются состав и значения показателей, по
KPI	которым проводится оценки деятельности
	работников за различные периоды времени

# КРІ для менеджера по работе с клиентами

KPI	Связь с целью		пью	Система измерения		
1	2			3		
1. Выполнение личного	1				Отношение фактической	
плана продаж.					суммы продаж к плану, %	
2. Обеспечение	1		3		Отношение количества	
комплексности продаж					клиентов, которым отгружен	
25% клиентов					полный ассортимент,	
					требуемых товаров, к	
					общему числу клиентов, %	
3. Сокращение сроков	1	2	3	4	Количество случаев	
рассмотрения рекламаций					отклонения от	
клиентов до 48 часов с					определенного срока	
момента поступления.					рассмотрения рекламаций и	
					запросов. Создание	
					электронной системы	
					фиксации поступления и	
					рассмотрения рекламаций.	
4. Уменьшение времени	1	2	3	4	Отношение планового	
обработки одного заказа					показателя к среднему	
на 15%.					времени обработки одного	
					заказа в отчетном периоде	
					%.	

# Карта исполнения КРІ для менеджера по работе с клиентами

Критерии	Результат					
Удельный вес	10%	25%	40%	25%		
Параметры оценки	Отношение фактической сумму продаж к плану, %.	Отношение количества клиентов, которым отгружен полный ассортимент, требуемых товаров, к общему числу клиентов, %	Количество случаев отклонения от определенного срока рассмотрения рекламаций и запросов	Отношение планового показателя к среднему времени обработки одного заказа в отчетном периоде, %.		
Задачи	Выполнение плана продаж.	Увеличение числа клиентов покупающих комплексные товары.	Создание электронной системы фиксации поступления и рассмотрения рекламаций	Создание электронной системы фиксации поступления и рассмотрения рекламаций		
KPI	Выполнение личного плана продаж.	Обеспечение комплексности продаж 25 % клиентов.	Сокращение сроков рассмотрения рекламаций клиентов и запросов до 48 часов с момента поступления	Уменьшение времени обработки одного заказа на 15%.		

## Анализ предполагаемых преимуществ от внедрения КРІ

Предполагаемые	Описание выгоды	Обоснование оценочного бала	Баллы
преимущества			
Взаимосвязь	Действия каждого сотрудника направлены на	Сотрудники решают поставленные	2
целей компании и	достижение общеорганизационных целей	задачи на основе взаимосвязи с целями	
каждого		организации	
сотрудника			
Четко	Каждая задача имеет исполнителей.	Иногда возникают споры между	1
определены зоны		сотрудниками кто должен решать	
ответственности.		задачу.	
Структурировани	Каждый сотрудник прекрасно понимает, кто	Приходится объяснять сотрудникам	1
e	отвечает за решения тех или иных задач	функционал различных подразделений	
Прозрачность	Каждый сотрудник понимает связь между	Система оплаты слишком тесно	0
	достижением цели и оплатой труда	связана с результатами труда всего	
		подразделения	
Уменьшение	Цели и задачи подразделений зависят от	Иногда возникают разногласия между	1
разногласий	целей и задач компании, а не уровня и	подразделениями в вопросе об	
между	«политического веса» их руководителя	ответственности за решение задач	
подразделениями			
Возможности	Сотрудники эффективно выполняют задачи,	Иногда есть проблемы с	1
стимулирования	которые прямо не влияют на размер	распределением задач между	
выполнения	вознаграждения	сотрудниками по новым и	
сложных и		краткосрочным проектам	
неудобных задач			
Сопричастность	Каждый сотрудник видит свой, реальный	Ошибки одного сотрудника могут	0
	вклад в достижение целей компании	привести к потере бонуса всего отдела	
Качество	Руководитель может оценивать текущее	Подобная информация не всегда может	1
информации	состоянии компании опираясь не только на	быть достоверной и актуальной	
	слова, но на подтверждающие их документы	•	11
ИТОГО			7