

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.

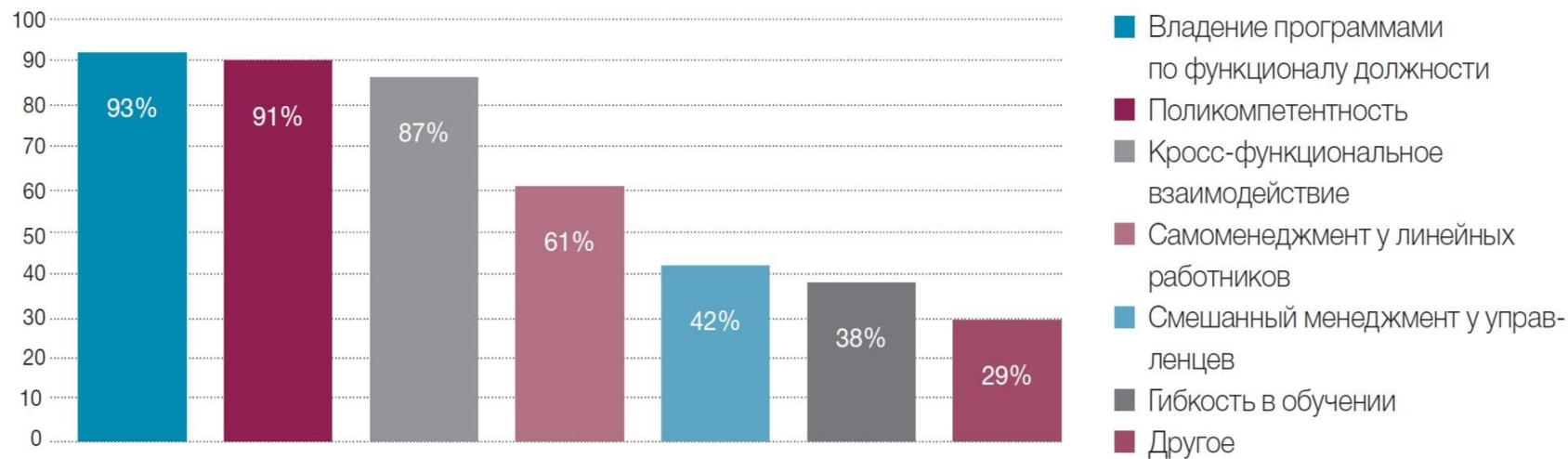
**Задачи выпускной квалификационной работы:**

- 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 KPI-метода;
- Разработать проект внедрения системы оценки персонала в ОАО «ПЭМИ».

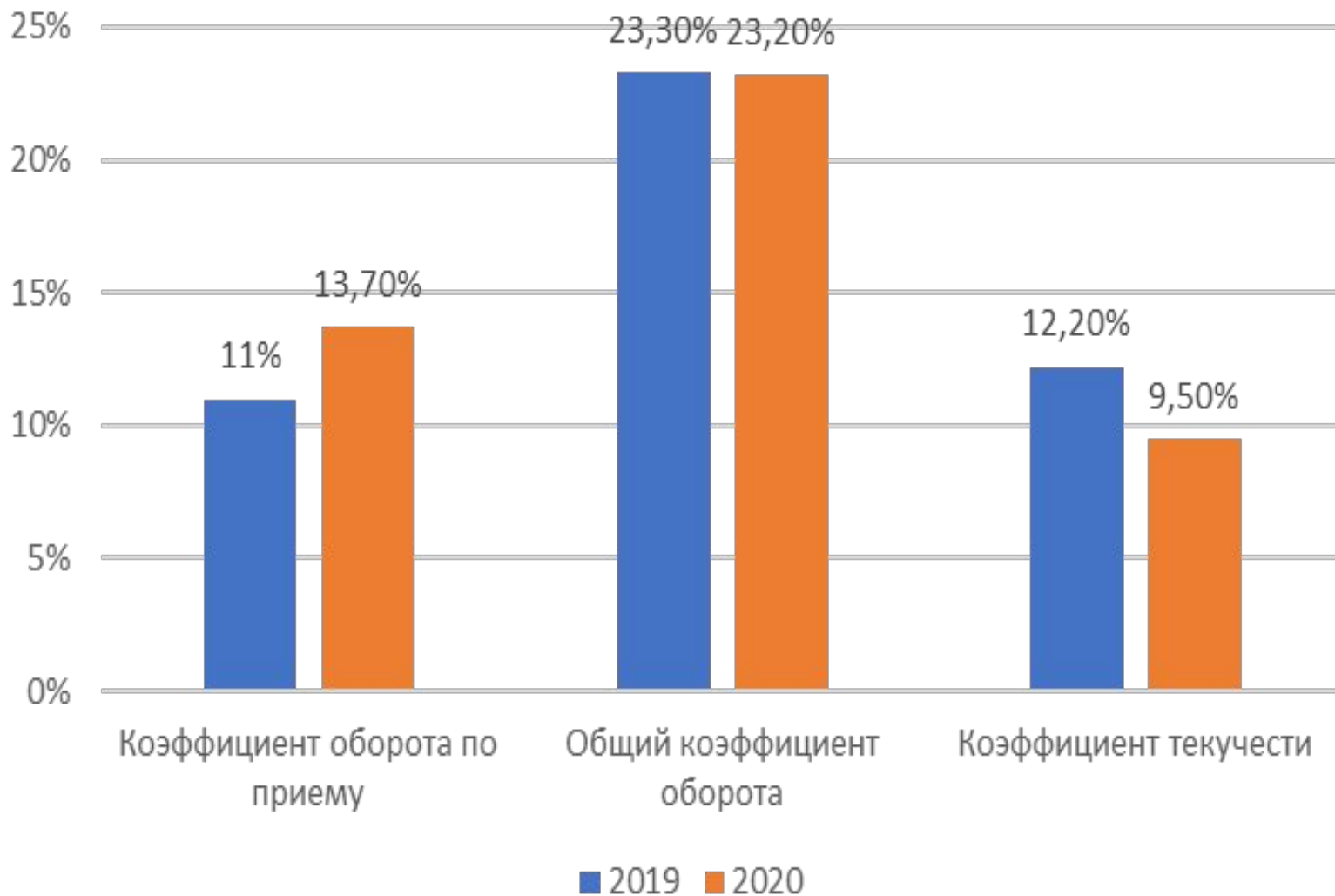
## Востребованные навыки/качества персонала в 2021 году

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

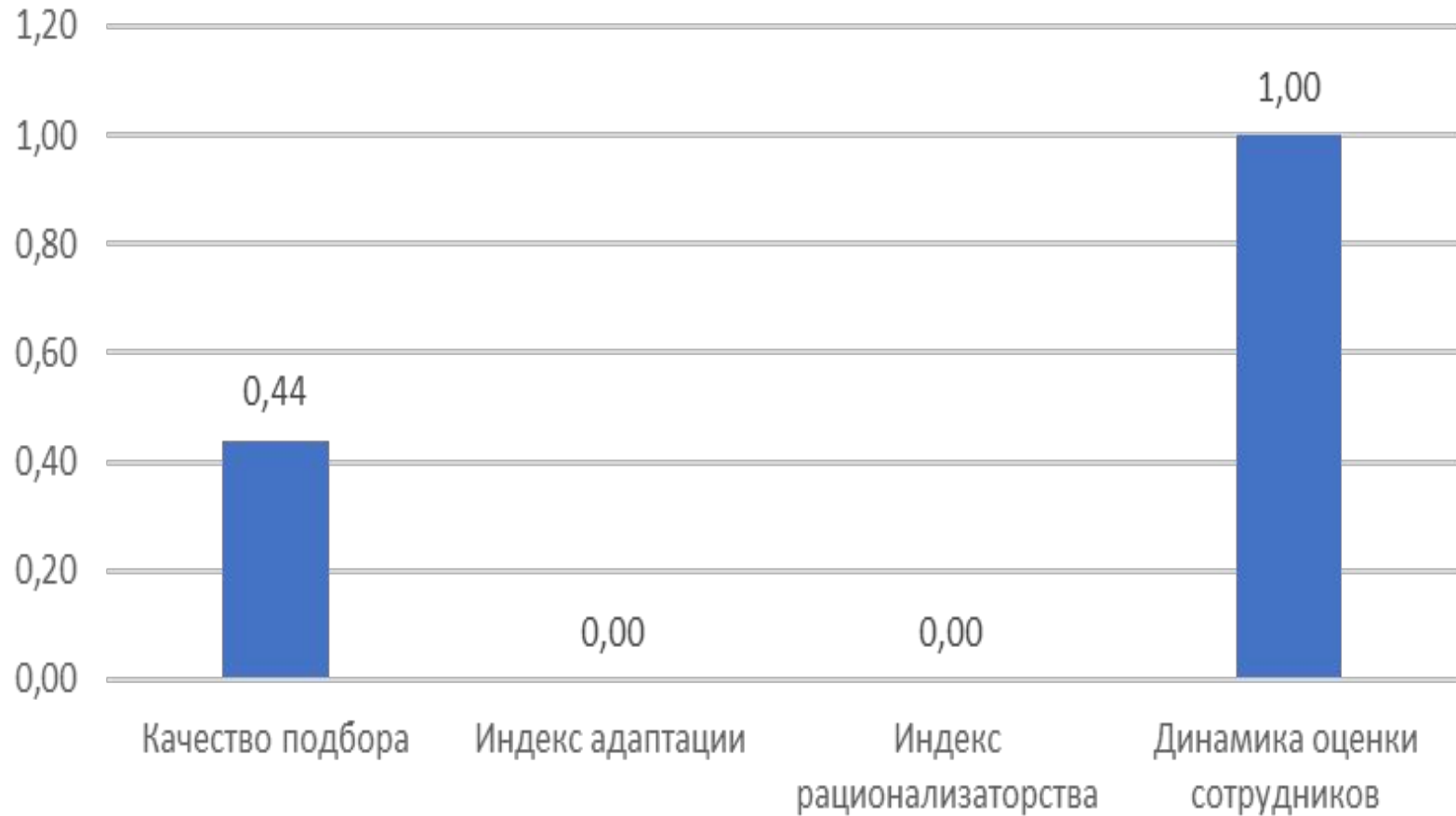
## Навыки для оценки персонала в 2021 году. Предпочтения работодателей.



## Анализ движения персонала в ОАО «ПЭМИ»



## Показатели системы оценки персонала



## Документы, регламентирующие систему КРІ в компании

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



## KPI для менеджера по работе с клиентами

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



## Анализ предполагаемых преимуществ от внедрения КРІ

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