

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.

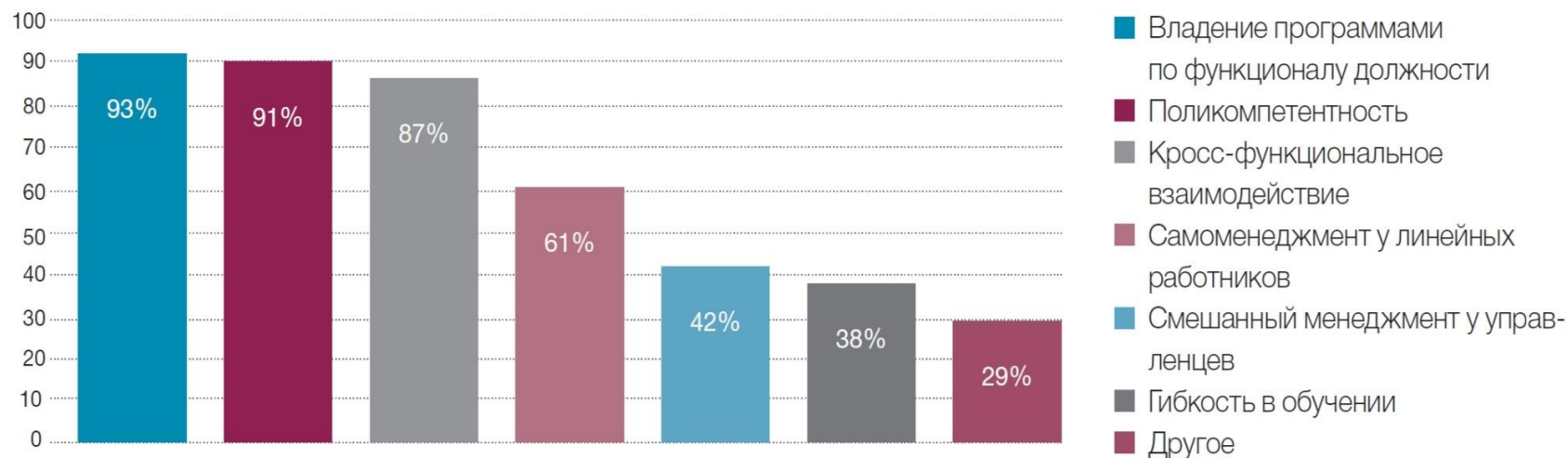
Задачи выпускной квалификационной работы:

- 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».

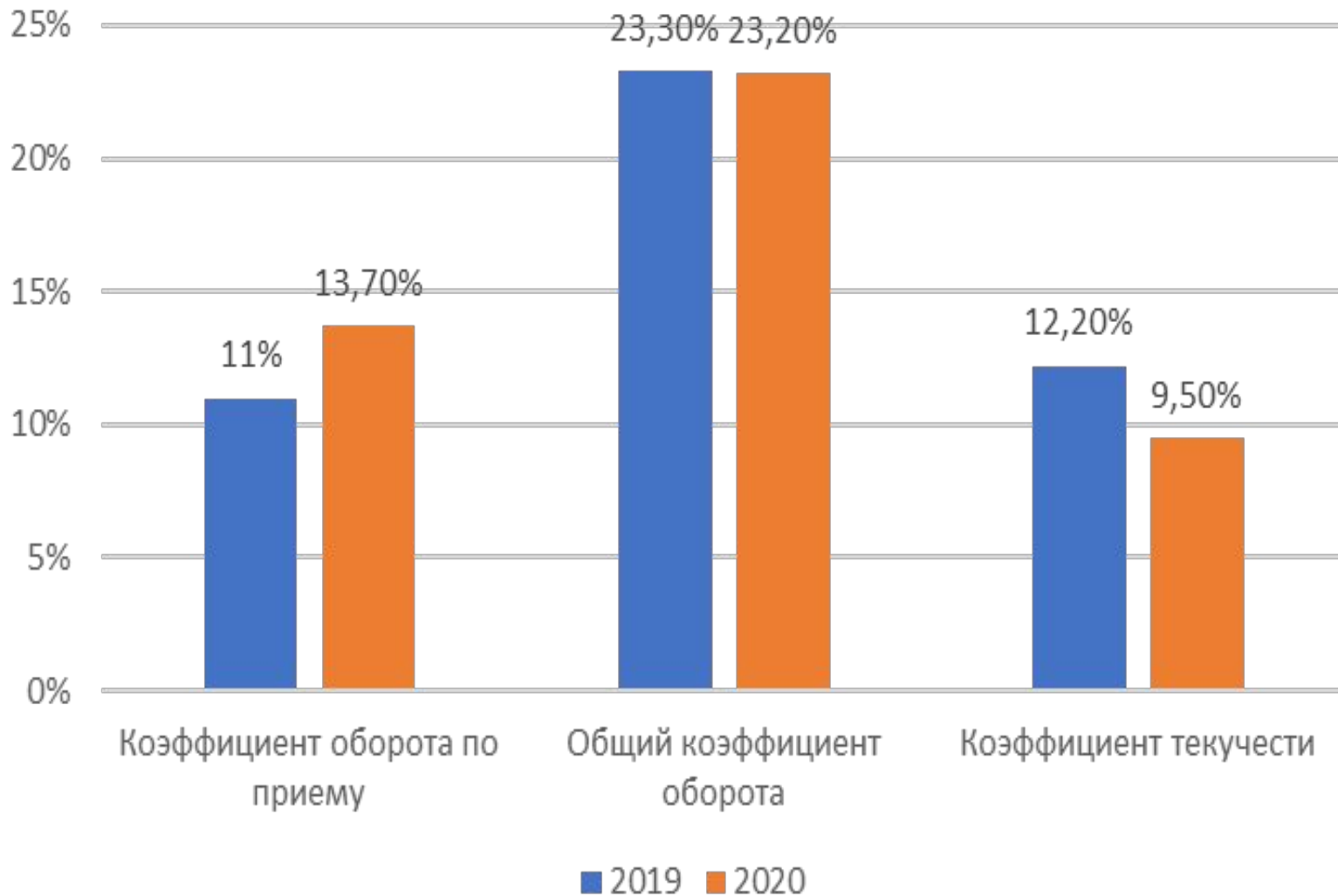
Востребованные навыки/качества персонала в 2021 году

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

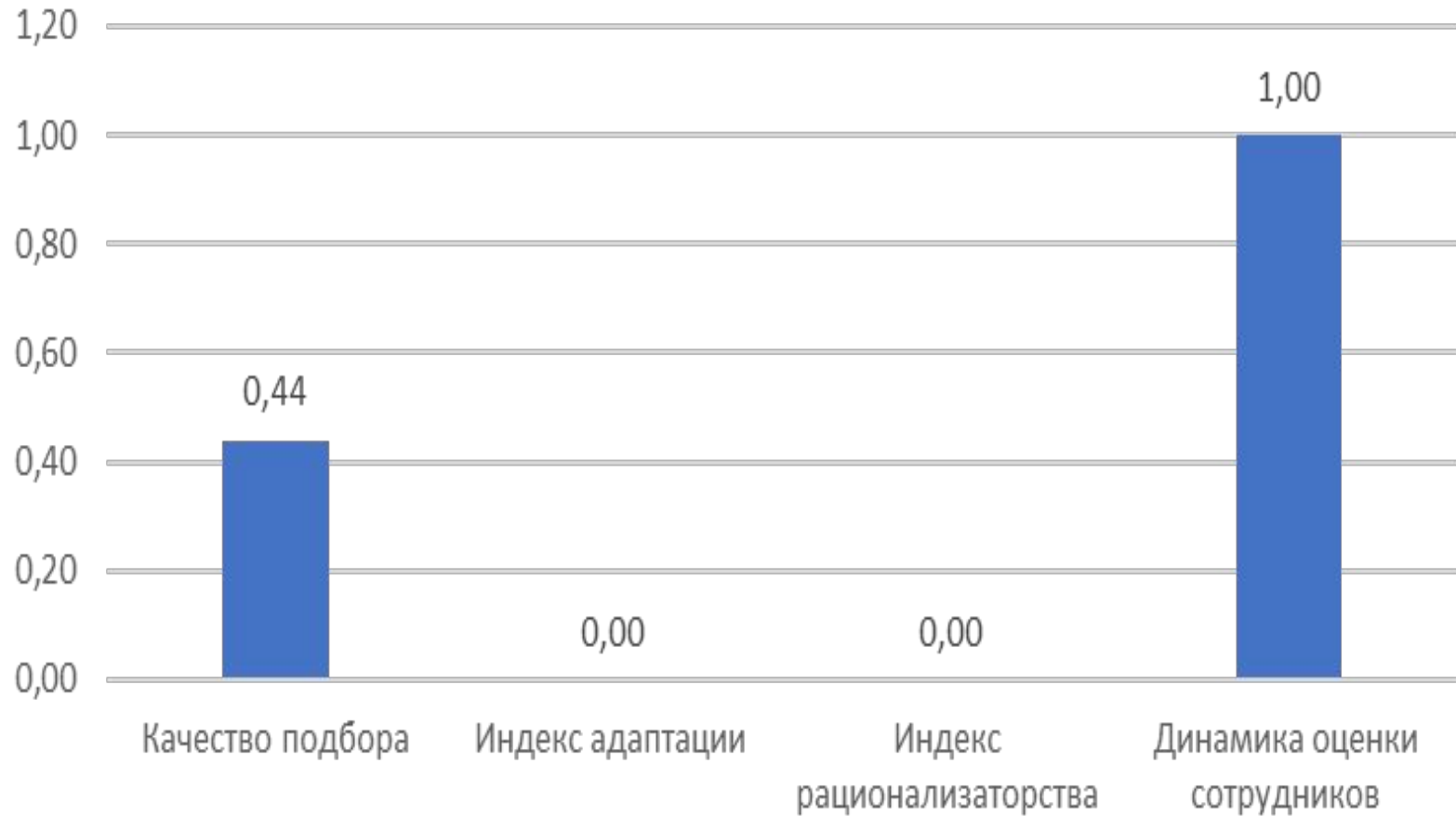
Навыки для оценки персонала в 2021 году. Предпочтения работодателей.



Анализ движения персонала в ОАО «ПЭМИ»



Показатели системы оценки персонала



Документы, регламентирующие систему КРІ в компании

Документ	Описание
Положение о системе оценки КРІ	Устанавливает основные цели и задачи использования КРІ
Методика расчета КРІ	Определяет наименование показателя и его назначение, специфику оценки, алгоритмы расчета, диапазон возможных отклонений. Устанавливает источники данных и расчета и назначает исполнителей
Карты выполнения КРІ	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
1. Выполнение личного плана продаж.	1				Отношение фактической суммы продаж к плану, %
2. Обеспечение комплексности продаж 25% клиентов	1		3		Отношение количества клиентов, которым отгружен полный ассортимент, требуемых товаров, к общему числу клиентов, %
3. Сокращение сроков рассмотрения рекламаций клиентов до 48 часов с момента поступления.	1	2	3	4	Количество случаев отклонения от определенного срока рассмотрения рекламаций и запросов. Создание электронной системы фиксации поступления и рассмотрения рекламаций.
4. Уменьшение времени обработки одного заказа на 15%.	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
Взаимосвязь целей компании и каждого сотрудника	Действия каждого сотрудника направлены на достижение общеорганизационных целей	Сотрудники решают поставленные задачи на основе взаимосвязи с целями организации	2
Четко определены зоны ответственности.	Каждая задача имеет исполнителей.	Иногда возникают споры между сотрудниками кто должен решать задачу.	1
Структурированы	Каждый сотрудник прекрасно понимает, кто отвечает за решения тех или иных задач	Приходится объяснять сотрудникам функционал различных подразделений	1
Прозрачность	Каждый сотрудник понимает связь между достижением цели и оплатой труда	Система оплаты слишком тесно связана с результатами труда всего подразделения	0
Уменьшение разногласий между подразделениями	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
Возможности стимулирования выполнения сложных и неудобных задач	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
Сопричастность	Каждый сотрудник видит свой, реальный вклад в достижение целей компании	Ошибки одного сотрудника могут привести к потере бонуса всего отдела	0
Качество информации	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
ИТОГО			11 7