



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**КРІ как инструмент совершенствования системы оценки персонала  
предприятия**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
05,01 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

«10» 06 2023 г.

и.о. Зав. кафедрой Коробов Ф.Н. ФИО

Выполнила:  
Студент группы ЗФ-509-114-5-14  
Забуга Александр Евгеньевич

Научный руководитель:  
доцент, кандидат педагогических наук  
Базавлуцкая Лилия Михайловна

Челябинск  
2023 год

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	7
1.1 Состояние проблемы оценки эффективности персонала в существующей теории и практике менеджмента .....	7
1.2 Современные методы оценки персонала.....	13
1.3 KPI как современный инструмент мотивации персонала .....	17
Вывод по первой главе.....	25
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЛИНКОМ» Г.МИАСС</b> .....	27
2.1 Оценка социально-трудовых показателей ООО «Линком» г.Миасс.....	27
2.2 Анализ системы оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс .....	40
2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс посредством KPI .....	58
Вывод по второй главе .....	71
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	73
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	75
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	81

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В качестве одного из важнейших ресурсов любого предприятия в современных условиях выступает персонал. В связи с чем, деятельность руководства предприятий должна быть направлена на то, чтобы повысить эффективность использования возможностей сотрудников, что, как следствие, требует разработки мероприятий по повышению заинтересованности персонала в достижении поставленных перед организацией целей. Последнее обстоятельство требует использования ключевой функции управления – мотивации. Повышение мотивационной составляющей в деятельности сотрудников предприятия требует внедрения индивидуального подхода к разработке системы мотивации и стимулирования.

Современным методом управления предприятием выступает управление по целям. Фактически при использовании метода управления по целям в организации разрабатывается видение будущего (*visión*), формулируются стратегические и тактические цели предприятия, определяются служебные функции сотрудников, разрабатываются ключевые показатели деятельности, внедряется оплата по результатам работы и другие инструменты, заточенные на достижение целей предприятия.

Когда стратегические цели предприятия сформулированы, необходимо закрепить ответственность руководителей и сотрудников за их достижение. Другими словами, цели надо как-то «спустить вниз» или каскадировать по административной структуре, и при этом сохранить баланс целей на разных уровнях организации. Это достигается путем применения системы КРІ.

На практике система КРІ позволяет оценить разнообразные результаты работы, как предприятия в целом, так и отдельных его подразделений, а также сотрудников. Следовательно, данный инструмент мотивации может быть рассмотрен как некоторая функция, которая отражает изменения в результатах работы предприятия в зависимости от качества и количества используемых

ресурсов. Значения КРІ позволяют оценить, какова степень достижения целей предприятия.

Таким образом, **актуальность темы исследования** обусловлена тем, что повышение мотивационной составляющей в деятельности сотрудников предприятия требует внедрения индивидуального подхода к разработке системы оценки персонала для более полного и эффективного стимулирования труда персонала. Одним из современных инструментов совершенствования системы оценки персонала предприятия выступает управление по целям и разработка системы КРІ.

**Степень изученности проблемы.** В работах таких ученых как: Базаров Т.Ю., Егоршин А.П., Генкин, Б.Н., освещены теоретические и практические аспекты оценки персонала. Однако, в соответствии с субъективным анализом данного вопроса различными учеными возникает потребность в систематизации существующих подходов и методов к оценке персонала.

Оценка персонала позволяет определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению. Однако создать концепцию оценки и подобрать соответствующие методы ее осуществления достаточно сложно. Поэтому на сегодняшний день существует несколько методов оценки персонала, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Таким образом, изучение теоретического материала позволило выявить **проблему** исследования, которая заключается в **противоречии** между необходимостью совершенствования системы оценки персонала посредством КРІ с одной стороны, и недостаточным методическим и технологическим обеспечением данного процесса, с другой.

Актуальность исследования, выявленная проблема и противоречие, обусловили выбор выпускной работы: **«КРІ как инструмент совершенствования системы оценки персонала предприятия».**

**Цель выпускной квалификационной работы** – проанализировать теоретический аспект проблемы исследования и разработать рекомендации по

совершенствованию системы оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс посредством КРІ.

**Объект исследования** – система оценки персонала предприятия.

**Предмет исследования** – КРІ – как инструмент оценки персонала предприятия.

Для достижения данной цели **определены задачи:**

1. Исследовать теоретический основы оценки эффективности персонала в существующей теории и практике менеджмента.
2. Проанализировать современные методы оценки персонала и охарактеризовать КРІ как современный инструмент мотивации персонала
3. Провести анализ системы оценки персонала на примере ООО «Линком» г.Миасс, выявить существующие проблемы.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс посредством КРІ.

**Теоретико-методологическая основа исследования.** Проблемы о стимулировании труда персонала предприятия нашли свое отражение в работах таких ученых как: Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Егоршин А.П., Генкин Б.М. и др.

В процессе анализа и обобщения информации применялись различные методы сравнений и экономического анализа, законы РФ, их положения, законодательные акты

**Методы исследования.** Для выполнения задач, поставленных в работе, были применены универсальные общенаучные методы: анализ, обобщение, аналогия, сопоставление, сравнение.

**Практическая значимость.** Практическая значимость заключается в том, что предложенные рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс посредством КРІ могут быть приняты для реализации на промышленных предприятиях.

**Базой исследования** является Общество с ограниченной ответственностью «Линком» (ООО «Линком»). Юридический адрес

Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Линком» 454007 г. Челябинск, ул. 40-летия Октября, д. 21, оф.5, тел. 2399123. Производство кабельной продукции для грузовых автомобилей, деталей интерьера и экстерьера автомобиля из пластика.

**Структура выпускной квалификационной работы** состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений, в которые внесены материалы вспомогательного и дополнительного характера.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы оценки эффективности персонала: состояние проблемы оценки эффективности персонала в существующей теории и практике менеджмента; современные методы оценки качества персонала; КРІ как современный инструмент мотивации персонала.

Во второй главе выпускной квалификационной работы дана оценка социально-трудовых показателей и проведен анализ системы оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс, выявлены проблемы в оценке персонала и разработаны рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс посредством КРІ.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Состояние проблемы оценки эффективности персонала в существующей теории и практике менеджмента

В начале XX в. от сотрудника требовалось выполнение примитивных функций, не требующих от него особенных знаний, умений и навыков. Однако технический прогресс привел к тому, что в XXI в. выдающиеся результаты могут показывать только сотрудники, которые обладают высокой квалификацией. Сегодня эффективность деятельности любой организации определяется компетенциями персонала, поскольку они влияют на формирование конкурентных преимуществ организации и стратегию его развития. Для того, чтобы определить обладают ли нужными компетенциями сотрудники, необходимо проводить оценку персонала [35, с. 80].

Прежде чем рассматривать применение и цели оценки персонала, изучим ее понятие. Разные авторы по-разному трактуют значения оценки, поэтому для более широкого понимания темы рассмотрим мнения разных авторов, представленных в таблице.

Понятие оценки персонала в разных источниках представим в таблице 1.

Таблица 1 – Понятие оценки персонала в разных источниках

Источник	Определение
Лукашевич В.В. [22]	Оценка персонала – это процесс определения соответствия характеристик персонала и необходимых компетенций работника требованиям должности, рабочего места или компании, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.
Кибанов А.Я. [15]	Оценка персонала – это систематический формализованный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, умений, мотивов) требованиям занимаемой должности или рабочего места.
Генкин Б.М. [7]	Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с

1	2
Одегов Ю.Г. [29]	целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.
Ужахова Л.М. [42]	Система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании

Проанализировав приведенные определения, можно выделить основные характеристики понятия и указать свое понимание термина. Можно заметить, что часть авторов полагает, что оценка – это сравнение характеристик персонала с заданными эталонами, а другие, что оценка подразумевает выявление успехов, которые достиг сотрудник для компании. Многие из них упомянули о том, что на основе результатов оценки принимаются управленческие решения. Принятие управленческих решений – это основная цель проведения оценки, но не единственная [22, с. 124].

В первую очередь при анализе следует выделить субъект, объект и предмет оценки персонала. В нашем случае субъектами, то есть людьми, которые проводят оценку, являются сотрудники отдела управления с персоналом, также непосредственно линейные руководители, прочие сотрудники, которые взаимосвязаны с оцениваемым объектом, и независимые эксперты, центры оценки, нанятые на краткосрочный период непосредственно для независимой и полной оценки. Кто именно является субъектом оценки определяется методом, с помощью которого происходит оценка. Следующая составляющая оценки персонала – объект. В него входят та часть сотрудников, над которой производится оценка [32, с. 82]. Это могут быть как отдельные сотрудники и кандидаты, так и в общем работники конкретного отдела, подразделения и т.д. Предметом же могут выступать знания или качество работы персонала, соответствие требованиям, компетенциям и прочее.

Таким образом, оценка персонала – это целенаправленный процесс в эффективной системе управления, который направлен на поиск и оценку соответствующих знаний, навыков и других качественных характеристик

персонала предприятия в соответствии с требованиями должности или рабочего места. Оценка персонала включает в себя сравнение определенных характеристик человека: уровень профессиональной квалификации, деловые качества, результаты работы – с соответствующими требованиями, стандартами. Оценка персонала является важной частью кадровой политики любой организации. Она не только позволяет получать необходимую информацию об отдельных сотрудниках и выявить, насколько тот или иной сотрудник отвечает требованиям, но также повышать эффективность управления и мотивации персонала, улучшает психологический климат в коллективе.

Оценка персонала – это набор инструментов и методов, направленный на выявление характеристики сотрудников для принятия управленческих решений [26]. Данный инструмент включает в себя большое разнообразие методов, каждый из которых выполняет определенную функцию и предназначен для конкретных целей. Для раскрытия всех преимуществ оценки персонала, определим какую же роль она выполняет во всей структуре системы управления персоналом (рисунок 1).



Рисунок 1 – Место оценки персонала в системе управления персоналом

Формы проявления оценки в элементах системы управления персоналом представим в таблице 2.

Таблица 2 – Формы проявления оценки в элементах системы управления персоналом [8, с. 117]

Элементы системы управления персоналом	Цель оценки	Что оценивается
Кадровое планирование	Количественное и качественное определение потребности в персонале и возможностей удовлетворения их путем развития уже работающего персонала	Деловые и личностные качества сотрудников, потенциал их развития
Отбор персонала	Выбор претендента, наиболее соответствующего требованиям рабочего места и организации	Все профессионально важные качества претендентов
Адаптация персонала	Ускорение процесса совместимости качеств работника и организации	Гибкость и динамичность качеств персонала
Стимулирование и мотивация труда	Поощрение или наказание сотрудника в зависимости от его результатов труда и трудового поведения	Результаты труда, трудовое поведение, отношение к труду
Обучение и развитие персонала	Перспективное обеспечение соответствия качеств работника условиям развития организации	Деловые и личностные качества сотрудника и возможности их развития
Формирование кадрового резерва	Оптимизация использования трудового потенциала сотрудника в организации	Профессионально важные качества сотрудника и динамика их развития
Развитие организационной культуры	Создание благоприятного социально-психологического климата, формирование корпоративной культуры	Социальные и психологические характеристики коллектива и сотрудника
Высвобождение персонала	Увольнение работников, не соответствующих требованиям организации, а также предупреждение увольнений сотрудников, качества которых соответствуют требованиям организации	Удовлетворенность трудовой деятельностью в организации, комплекс деловых и личностных качеств

Целью оценивания сотрудников является то, чтобы получить объективные оценки их работы, которые концентрируют знания и опыт, отношение к работе, вклад в конечный результат деятельности первичного трудового коллектива и организации в целом. Это означает, что объектом оценивания должен быть не человек в целом, а только его существенные

качества, свойства и действия с учетом работы и последствий, выполняемых им. Оценка персонала рассматривается как элемент управления и как система сертификации персонала, используемая на предприятии в той или иной модификации. В то же время - это необходимое средство изучения качественного состава кадрового потенциала организации. Результаты оценки сотрудников определяют ее позицию на предприятии и дальнейшую перспективу карьерного роста или ротации. Для сотрудника это важный мотивационный фактор для повышения эффективности. Основные цели оценки персонала представлены на рисунке 2.

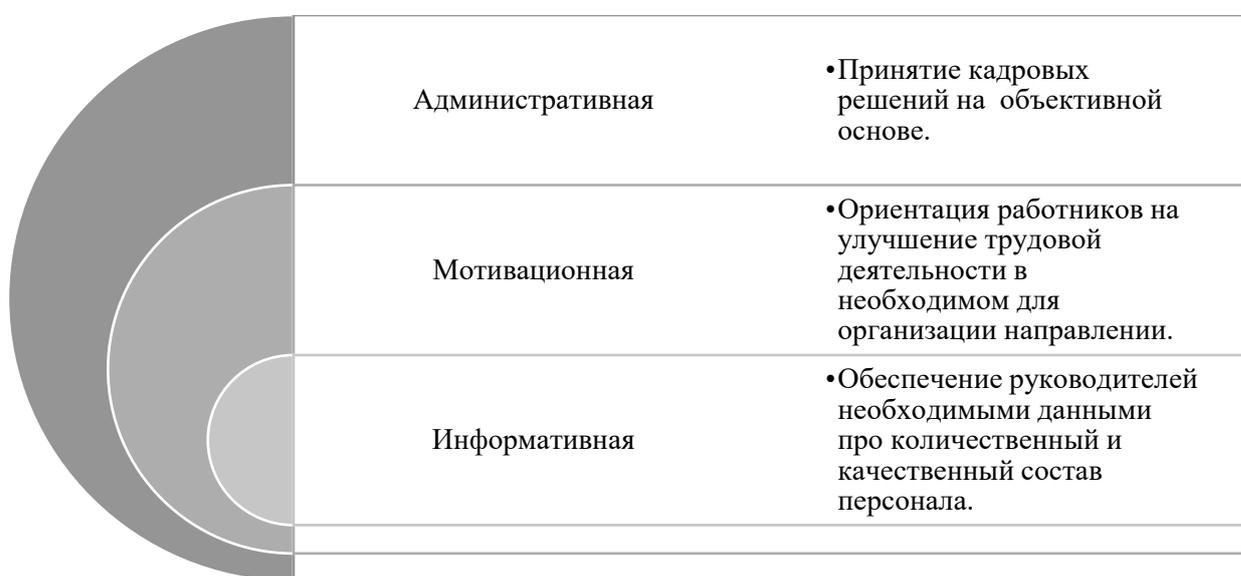


Рисунок 2 – Основные цели оценки персонала [48, с. 536]

Для эффективного достижения целей оценки персонала любая оценка должна основываться на следующих принципах:

- принцип информированности субъекта (при более детальной оценке субъект должен быть более информирован, чем при оценке по основным, менее детализированным критериям);
- принцип объективности, при соблюдении которого достигается беспристрастное, справедливое отношение ко всем оцениваемым работникам;
- принцип сплошного применения оценочных процедур (оценочные процедуры применяются ко всему персоналу, а не к отдельным категориям работников или определенным сотрудникам);

- регламентированность оценочных процедур (проведение оценки в соответствии с установленными правилами и стандартами);
- принцип регулярности проведения оценки (регулярное проведение оценочных процедур позволяет снизить сопротивление оценке, вовремя сформировать планы обучения и повышения квалификации работников, принять решения по вознаграждению, повышению или перемещению, сформировать кадровый резерв);
- принцип экономичности (при выборе методов оценки необходимо выбирать те из них, применение которых позволит обеспечить необходимый уровень достоверности оценки при оправданных организационных и финансовых затратах);
- принцип дифференциации подразумевает индивидуальный подход к проведению оценочных процедур для каждой группы сотрудников;
- – принцип равенства, при котором оценке подлежат все специалисты, занимающие данную должность по всей структуре организации на равных условиях [23, с. 204].

Таким образом, оценка персонала предоставляет информацию о:

- эффективности работы сотрудников;
- потенциальные возможности специалистов и перспективы их роста;
- причины неэффективной работы отдельных сотрудников;
- потребности и приоритеты в обучении и повышении квалификации.

Управление отдельными предприятиями допускает ошибки в организации и проведении оценки персонала, в частности: оценка проводится, но без четкого понимания ее целей и задач. В результате разрабатываются программы, которые оказываются неэффективными. Следует отметить, что ошибки объектов оценки могут возникать как на стадии организации процесса оценивания, так и на этапах оценки (табл. 3) [24, с. 36].

Таблица 3 – Ошибки и их последствия при оценке персонала [20, с. 121]

№ п/п	Ошибки в оценивании персонала	Последствия ошибки при оценивании
1	Недостаточная мотивация участников до начала оценки	Негативное восприятие всего события. Неадекватное поведение
2	Игнорирование статуса участников	Высокая вероятность конфликта между участниками и наблюдателями
3	Наблюдения за одним и тем же консультантом и за одним и тем же участником	Резкое снижение объективности оценки
4	Распространение выводов о участниках в ходе оценки, сравнивая участников между собой	Любые выводы о уровне владения теми или иными навыками должны быть сделаны в процессе командной видимости результатов. В противном случае заключение может быть не объективным и вызывать негативную реакцию участника

Сотрудники и руководители подразделений имеют существенные отличия в знаниях, навыках, способностям, интересам, стилям работы и другим характеристикам. Эти различия систематически влияют на то, как люди выполняют или ведут себя на работе.

## 1.2 Современные методы оценки персонала

В теории и практике управления персоналом сформировался инструментарий для системы оценки персонала под влиянием потребностей в решении практических задач на основе определенных методов. Методы оценки персонала должны соответствовать структуре предприятия, характеру персонала, целям оценки, объединять письменные и устные задачи. Методы для оценки персонала сгруппированы в три группы, в соответствии с классификацией (табл. 4).

Таблица 4 – Методы оценки персонала [48, с. 549]

Метод оценивания	Характеристика метода
Качественные (описательные) методы	
Матричный метод	Сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности.

1	2
Метод системы произвольных характеристик	Кадровая служба или руководитель выделяют наибольшие достижения и серьезные нарушения в работе и делают выводы на основе их сопоставления.
Оценка выполнения заданий	Оценивается работа самого сотрудника в целом.
Метод «360 градусов»	Оценка сотрудника его коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами и его самим.
Групповая дискуссия	Разговор сотрудника с руководителем или экспертами в этой области.
Ассесмент -центр	Получение достоверной информации о личных, деловых качествах сотрудника, насколько кадровый потенциал отвечает ее целям, политике и структуре.
Тестирование	При оценке кандидата используются как профессиональные, так и психологические тесты.
Интервьюирование	Метод основанный на вопросах и ответах. У сотрудника определяется эмоциональная реакция на вопрос.
Количественные методы	
Метод бальной оценки	За каждое профессиональное достижение персонал получает заранее определенное количество баллов, которые суммируются по результатам конкретного периода- месяц, квартал, год.
Ранговый метод	Группа руководителей реализует рейтинг сотрудников, далее все рейтинги сверяются между собой, и те сотрудники, которые оказались на низких позициях увольняют или переводят на менее ответственную должность.
Метод свободной бальной оценки	Качество работы сотрудника оценивается экспертами на определенное количество баллов, результаты суммируются. На основе полученных данных составляется рейтинг сотрудника.
Аттестация	В ходе аттестации сотрудника на предприятии оценивается квалификация, результаты труда, уровень полученных теоретических знаний и практических навыков, личные качества сотрудника.
Метод экспертных оценок персонала	Привлечение к оценке персонала экспертов, которые анализируют характеристики сотрудников и на основании собственного опыта и знаний делают выводы.
Комбинированные методы	
Метод суммы оценок	Каждая характеристика сотрудника оценивается по определенной шкале, далее отображается средний показатель, сравненный с идеальным для конкретной должности.
Система группировки	Всех сотрудников предприятия делят на несколько групп – от тех, кто работает неудовлетворительно, к тем, чья работа практически безупречна, потом проводится сравнение и оценка.
Деловые игры	Оценка персонала с помощью имитационной деловой активности. Метод позволяет смоделировать действия сотрудника в той или иной сложной ситуации и оценить его поведение, стрессоустойчивость, стрессоустойчивость, способность быстро принимать решения и взаимодействие с коллегами.

Основным вопросом любой оценки является установление показателей, которые позволяют определять принадлежность сотрудника к конкретной организационной и социальной системе и соответствовать профессиональным требованиям. Показатели оценки могут быть условно разделены на следующие группы:

- личные качества (темперамент, характер, дисциплина, чувство ответственности, навыки общения, инициатива, аналитические способности, лидерские качества и т. д.);
- оценка профессионального поведения (уровень квалификации, знание связанных вопросов, способность убеждать, вести переговоры, работать в команде, опыт работы, знание производства и т. д.);
- оценка производительности, т.е. результаты производства и других видов деятельности (производительность труда, прибыль, количество привлеченных клиентов) [17, с. 82].

Оценка персонала производится в несколько этапов (рисунок 3):

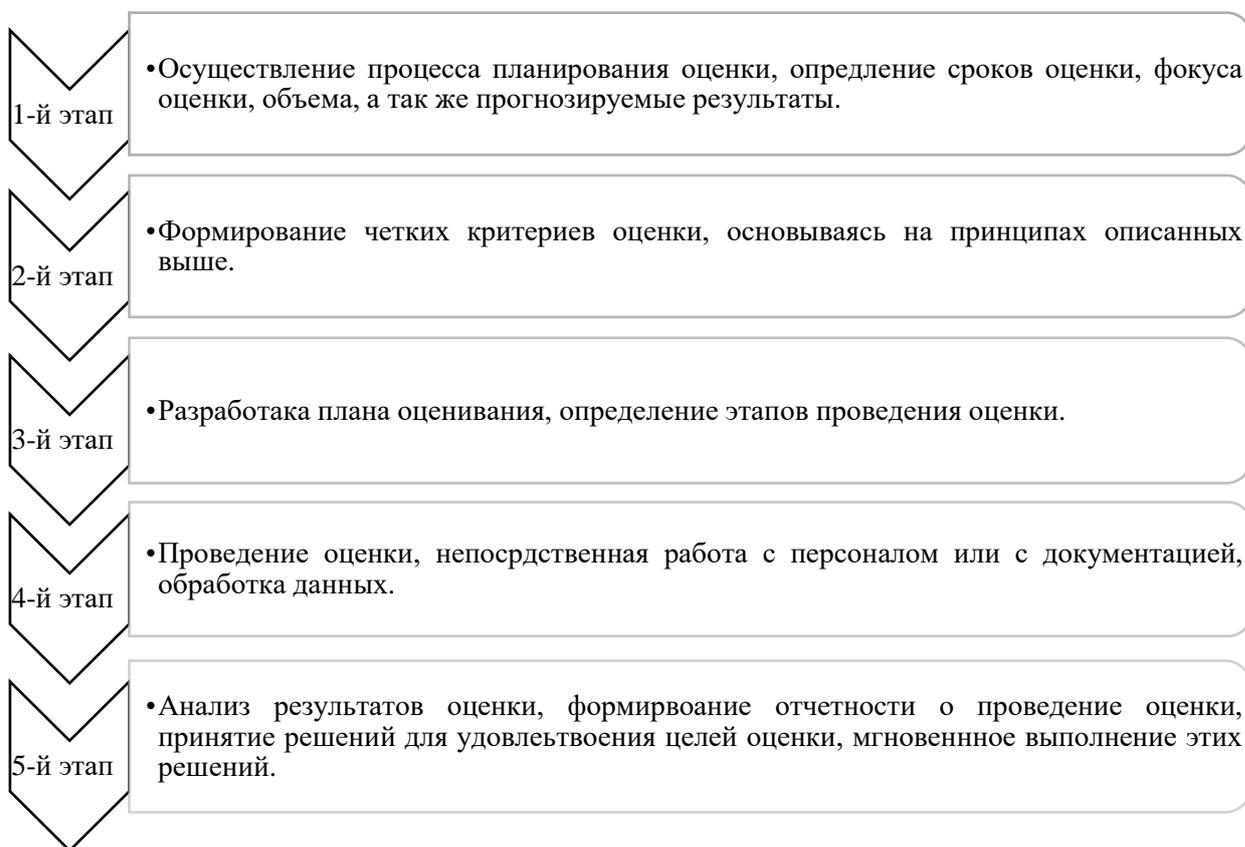


Рисунок 3 – Этапы оценки персонала [34, с. 162]

Исходя из целей оценки и принципов, разрабатываются критерии оценки. Они будут зависеть от деятельности организации, специфики профессии, цели оценки, сферы, в которых проводится оценка. Следует заметить, что даже для оценки одной и той же сферы каждый специалист может индивидуально выбирать критерии для оценки. Нет каких-то четких критериев, если это не производственная сфера и руководители не оценивают производительность труда. Следовательно, в соответствии с целью оценки персонала предприятия можно проводить на основе различных методов, представленных ниже (рисунок 4).



Рисунок 4 – Методология оценки персонала относительно уровней управления предприятия [48, с. 544]

С помощью системы оценки персонала сотрудники отдела кадров, начальники структурных подразделений смогут провести полную оценку эффективности работы персонала, в частности:

- создать библиотеки компетенций для каждой должности;

- сформировать профили сотрудников, на основе которых будет оцениваться эффективность работы персонала (навыки, знания);
- создать тесты для оценки компетенций персонала, проводить эти тесты напрямую и сохранять их результаты для сравнения с аналогичными показателями (например, в следующем году);
- оценить удовлетворенность руководства, коллег и клиентов (метод оценки персонала на «360 градусов»);
- одновременно проводить различные процедуры оценки [4, с. 217];
- объединить результаты различных методов оценки при оценке эффективности персонала;
- создавать и хранить базы резюме, результаты интервью и др.

### **1.3 KPI как современный инструмент мотивации персонала**

Ключевые показатели эффективности – это индикаторы выполнения поставленных работникам ежемесячных задач. С помощью KPI можно оценить не только технологические и бизнес-процессы компании, но и ее систему управления в целом. Применить систему KPI возможно, как на уровне всего предприятия (холдинга), так и отдельных подразделений, филиалов.

Изначально система KPI использовалась в продажах. Но сейчас KPI все чаще находят свое применение и в других областях: торговля оптом и в розницу, управление персоналом, маркетинг, различное производство.

Когда стратегические цели компании сформулированы, необходимо закрепить ответственность руководителей и сотрудников за их достижение. Другими словами, цели надо как-то «спустить вниз» или каскадировать по административной структуре, и при этом сохранить баланс целей на разных уровнях организации. Это достигается путем применения системы KPI.

На практике система KPI позволяет оценить разнообразные результаты работы, как предприятия в целом, так и отдельных его подразделений, а также сотрудников. Следовательно, данный инструмент мотивации может быть

рассмотрен как некоторая функция, которая отражает изменения в результатах работы предприятия в зависимости от качества и количества используемых ресурсов. Значения КРІ позволяют оценить, какова степень достижения целей предприятия [26, с. 312].

Система КРІ «затачивает» организацию на достижение результата и более эффективную деятельность и принуждает каждого работника к более производительному труду.

Для того чтобы сотрудники были заинтересованы в достижении системы КРІ, необходимым представляется разработка системы стимулирования на базе ключевых показателей эффективности.

На рисунке 5 представим пошагово этапы разработки системы КРІ.



Рисунок 5 – Этапы разработки системы КРІ [18, с. 659]

Более подробно этапы разработки системы КРІ на предприятии ниже.

Шаг 1: Анализ и оценка бизнеса. Для начала определяем специфику работы предприятия, цели и задачи, исходя из стратегии развития, учитываем такие факторы как срок работы, положение на рынке, наличие ресурсов для развития, течение основных бизнес-процессов и т.д.

Шаг 2: Определяем ключевые показатели эффективности. О чем речь: сначала выделяем основную область, для которой мы рассчитываем показатели (например, продажный сектор). Далее формулируем цель – мы хотим увеличить или уменьшить значение определенного показателя. Ну и в конце ставим сроки и единицу измерения [18, с. 659].

Наша система показателей должна включать как оперативные показатели, так и запаздывающие. Ранее мы говорили о этих двух видах KPI. На данном этапе главной ошибкой является концентрация лишь на одном типе показателей – тех, что дают возможность оценить полученный результат.

Шаг 3: Соотносим ключевые показатели со стратегией развития бизнеса. Например, руководство хочет через 5 лет выйти на внешний рынок (начать импортные поставки) или хотя бы в соседний регион. Для этого нужно определить те ключевые показатели эффективности, которые позволят реализовать эту стратегию, например, увеличение объемов продаж на 15%. Что это нам даст. Как минимум, излишки продукции, которые мы можем реализовать в соседнем регионе. Или такой ключевой показатель, как контрагенты – иностранные юр. лица. В этом случае, цель для достижения ключевого показателя может звучать следующим образом: «заключение договора на поставку продукции с иностранным покупателем из Казахстана». Далее идет постановка задачи для продажного отдела: поиск соответствующих покупателей, составление контракта (выгодного предложения), составление ценовой политики для импортеров и т.д.

Шаг 4: Определяем основные параметры расчета: начального (текущего) и планируемого значений. Начальное значение показателя (или текущее на момент внедрения системы KPI) устанавливается как эталон или точка отсчета для учета изменений. Имея контрольные точки, мы можем

рассчитывать изменение показателя в абсолютном и относительном значении. Также мы задаем шкалу для сравнения показателей КРІ и изменении их во времени [18, с. 660].

Шаг 5: Устанавливаем порядок сбора данных, отвечаем на вопрос, как происходит ввод данных для расчета показателей – вручную или они импортируются их программы по управленческому учету бизнес-процессов и операций. Расчет происходит на специальной платформе или ведется для определенных отделов в файле Microsoft Excel.

Первоначальные данные, конечно же, вносятся вручную – это исходная точка для расчета. Далее определяются сроки и порядок обновления информации – либо процесс будет полностью автоматизированным (что является самым оптимальным вариантом) либо же цифры будет вносить ответственный работник (в этом случае указываем порядок и сроки обновления).

Шаг 6: Назначаем вес каждого показателя в системе КРІ. Иными словами – определяем его важность, по сравнению с другими показателями этого звена. Для этого устанавливаем шкалу (скажем, от 1 до 10) и определяем значимость по шкале для каждого показателя.

Шаг 7: Устанавливаем периодичность обновления данных – как правило, раз в месяц или квартал.

Шаг 8: Отслеживаем актуальность показателей, чтобы понимать, насколько применение того или иного индикатора будет оправданным. Возможно, со временем изменились цели и задачи бизнес-процессов, либо ранее установленные цели достигнуты и требуется введение новых показателей [18, с. 661].

Шаг 9. Учитываем затраты на обслуживание, отслеживание и корректировку системы показателей. Это важно для понимания стоимости внедрения системы КРІ и каждого показателя, необходимости и возможности полной автоматизации процессов обновления и отслеживания, внедрения

системы на всем предприятии или только в наиболее важных для бизнеса отделах.

Шаг 10: Определяем пользователей, наделяем их правами и доступом к системе КПЭ и результатам ее работы.

Шаг 11: Определяем, как использовать полученные данные расчетов коэффициентов и порядок информирования сотрудников отдела о результатах и новых задачах.

Шаг 12: Анализируем и сравниваем плановые и фактические показатели. Здесь важно отслеживать не только изменение качественных и количественных показателей, но и изменения в поведении сотрудников. Возможно пора внести корректировки в систему КРІ [18, с. 662].

Для оперативного управления компанией недостаточно экономических показателей финансового результата. Они отражают эффективность выполнения текущих бизнес-планов компании и являются ресурсозависимыми. Для управленца больший интерес представляют опережающие показатели КРІ, которые настроены на бизнес-процессы, а не на ресурсы или затраты компании, поскольку именно они позволяют измерить эффективность бизнес-процессов и отражают реализацию текущих задач по подразделениям.

Этапы построения системы КРІ на предприятии:

Для начала осознаем необходимости нововведений – мы должны разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. Важно четко сформулировать стратегические планы. От этого момента зависят дальнейшие этапы и их реализация.

Далее определяемся с объемами внедрения и ключевыми подразделениями. Ключевые показатели не должны учитывать исключительно финансовый аспект развития предприятия. Поэтому строим систему показателей с учетом тех сфер деятельности компании, которые будут далее вовлечены в систему КРІ. Как правило, их не более 10, и для каждой разрабатываются 2-4 конкретные цели, реализация которых совокупно позволит реализовать в конечном итоге стратегическую главную цель бизнеса.

Все цели более низкого уровня должны конкретизировать цель вышестоящую. Чтобы избежать формального подхода к внедрению КРІ на предприятии, следует тщательно подойти к разработке значимых подцелей. Их оптимальное количество 20-25 единиц.

Все вышеуказанные цели в совокупности представляют собой стратегическую карту, которая и позволяет достичь запланированного итогового значения КРІ. Для этого мы должны четко выбрать конкретные ключевые показатели по принципу измеримости и взаимосвязанности. Если какой-то показатель выбивается из всей совокупности, смело его удаляем/заменяем.

Как правильно выбрать КРІ (рисунок 6).



Рисунок 6 – Как правильно выбрать КРІ [47]

Основные ошибки при внедрении системы КРІ:

1) Основная ошибка – неправильный выбор ключевого показателя. В лучшем случае, он просто не будет отражать поставленные перед ним цели и реализовывать задачи, то есть его результат будет совершенно не нужен

никому, не несет никакой эффективной нагрузки. В худшем – приведет к увеличению расходов компании при нулевом экономическом эффекте.

2) Проблемы могут возникнуть, если система КРІ используется исключительно при расчете заработной платы и мотивации сотрудников. Улучшение системы мотивации персонала – только лишь один из, причем не самый основной, результат, который можно получить при внедрении системы КРІ на предприятии.

3) КРІ не зависит от деятельности персонала. Если показатель выбран неверно, и сотрудник никак не может повлиять на его результат, расчет и анализ данного показателя теряет смысл.

4) Частая смена показателей. Конечно, даже при внедрении системы КРІ мы должны стремиться к совершенству системы управления, однако это редко возможно. А вот частая смена показателей и, соответственно, постановки задач перед персоналом, вряд ли прояснит им ситуацию, простимулирует к увеличению эффективности труда и позволит достичь бизнес-стратегических целей [47].

Таким образом, система КРІ выступает в качестве современного инструмента стимулирования персонала, позволяющего достичь стратегические цели предприятия.

При использовании системы ключевых показателей эффективности руководству следует понимать, что они смогут получить при эффективном применении КРІ и правильной трактовке их результатов:

- результаты работы оперативной деятельности (насколько достигнуты плановые показатели, если таковые разрабатывались ранее; насколько выросли объемы производства / продаж, увеличилось количество заключаемых договоров с контрагентами, повысилось качество обслуживания за прошлый месяц и т.д.);

- проблемы и недоработки в производстве (например, количество оборудования, нуждающегося в ремонте и необходимые затраты по его

осуществлению, работники с низким уровнем квалификации и знаний, проблемы в реализации продукции);

- планы и общую стратегию развития – появляется реальная возможность сделать максимально точный прогноз дальнейшего развития бизнес-процессов;

- контроль за входящим денежным потоком (что без использования системы КРІ сделать очень трудно и не всегда возможно). КРІ позволяют в значительной мере увеличивать поступление финансовых активов предприятия, прогнозировать их рост или отток;

- рост КПД работников на 20-30 процентов, т.к. они лучше понимают, чего от них ждут, и стремятся к выполнению поставленных задач. Помимо этого, определяются наиболее эффективные работники. Соответственно, можно усовершенствовать систему премирования – поощрять особо ценные кадры за их труд [47].

Однако КРІ могут иметь определенные недостатки:

- 1) Сложности при внедрении в уже работающий бизнес, трудности в понимании работы системы и интерпретации результатов. Иногда построение системы КРІ требует переобучения сотрудников, проведения курсов для разъяснения новых условий работы, поставленных задач. Да и после внедрения вопросы будут возникать.

- 2) Система КРІ изначально стандартизирована – для каждого производства ее нужно приспособлять под индивидуальные потребности компании – этот процесс не быстрый, не сразу дает необходимые результаты. Зачастую потребность в корректировке возникает на протяжении длительного периода времени (и может занимать не один год). Таким образом, внедрение системы КРІ требует наличия постоянного работника, который сможет постоянно корректировать КРІ под нужды предприятия.

- 3) Высокая стоимость, которая со временем может увеличивать расходы предприятия на ее обслуживание и своевременную корректировку.

## **Вывод по первой главе**

1. Оценка персонала – это целенаправленный процесс в эффективной системе управления, который направлен на поиск и оценку соответствующих знаний, навыков и других качественных характеристик персонала предприятия в соответствии с требованиями должности или рабочего места. Оценка персонала включает в себя сравнение определенных характеристик человека: уровень профессиональной квалификации, деловые качества, результаты работы – с соответствующими требованиями, стандартами. Оценка персонала является важной частью кадровой политики любой организации. Она не только позволяет получать необходимую информацию об отдельных сотрудниках и выявить, насколько тот или иной сотрудник отвечает требованиям, но также повышать эффективность управления и мотивации персонала, улучшает психологический климат в коллективе.

Оценка выступает инструментом, который обеспечивает конкурентоспособность предприятия, поскольку она позволяет своевременно определять и диагностировать модели поведения сотрудников, получать конкурентные преимущества.

2. Оценка персонала решает немаловажные задачи: 1) помогает подобрать подходящую управленческую политику; 2) предоставляет обратную связь; 3) способствует созданию кадрового резерва, что сокращает расходы по подбору нового персонала; 4) способствует распределению сотрудников внутри организации относительно их компетенций; 5) выявляет потребности в обучении и развитии персонала; 6) определяет соответствие занимаемой должности; 7) определяет основные факторы и направления мотивации сотрудника; 8) определяет соответствие заработной платы; 9) проверяет совместимость с коллективом; 10) определяет направление развития деловой карьеры сотрудника.

3. Ключевые показатели эффективности – это индикаторы выполнения поставленных работникам ежемесячных задач. С помощью KPI

можно оценить не только технологические и бизнес-процессы компании, но и ее систему управления в целом. Применить систему КРІ возможно, как на уровне целого предприятия (холдинга), так и отдельных подразделений, филиалов.

В качестве преимуществ внедрения системы КРІ можно назвать следующие: 1) рост производительности труда и экономической эффективности предприятия (20-30% в течение первого года эксплуатации системы); 2) рост удовлетворенности и квалификации персонала, снижение текучести кадров; 3) достижение и укрепление конкурентных преимуществ предприятия; 4) прояснение целей предприятия и функций подразделений (работников); 5) улучшение внутрифирменного взаимодействия, снижение транзакционных издержек; 6) повышение управленческой квалификации руководителей; 7) формирование и развитие управленческой команды; 8) развитие корпоративной культуры, ориентированной на реализацию ценностей предприятия.

## ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЛИНКОМ» Г.МИАСС

### 2.1 Оценка социально-трудовых показателей ООО «Линком» г.Миасс

ООО «Линком» зарегистрирована по адресу: 454007, Челябинская обл., город Челябинск, улица 40–Летия Октября, 21, ОФИС 5. Фактическое производство находится в г.Миасс Челябинской области. Директор – Алёшкин Сергей Александрович. Основным видом экономической деятельности является «производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств» [33]. Также ООО «Линком» работает еще по 8 направлениям. Размер уставного капитала 10 000,00 руб. Обществу с ограниченной ответственностью «Линком» присвоен ИНН 7452031014, КПП 745201001, ОГРН 1027403772879 , ОКПО 56407038. Действует с 22.10.2001. Виды деятельности, которыми занимается ООО «Линком» по ОКВЭД версии 2, указаны на рисунке 7.



Рисунок 7 – Основные направления деятельности ООО «Линком» [33]

Основным продуктом предприятия является электронное, электрожгутовое оборудование и изделия из пластика для автотранспортных средств. ООО «Линком» занимается изготовлением и поставкой деталей и автозапчастей заводам: АО «АЗ «Урал», ЗАО «ЧСДМ», АО «КАВЗ» АО «САРЭКС», АО «Тверской вагоностроительный» и многим другим, что дает возможность удовлетворить любые потребности клиентов [33].

Основной целью Общества является получение прибыли.

ООО «Линком» сегодня это:

- высокоорганизованное динамично развивающееся предприятие с чёткой структурой производства и хорошо налаженными связями с поставщиками;
- опытные и квалифицированные сотрудники;
- высокое качество обслуживания клиентов;
- надежность и оперативность в работе;
- высокий контроль качества материалов.

Главным принципом работы является максимальное удовлетворение потребностей клиентов. Высококвалифицированный персонал формирует индивидуальный подход к каждому покупателю, что позволяет находить наиболее эффективные формы сотрудничества.

Оптимальные и актуальные цены, гибкая система накопительных скидок, быстрое обслуживание клиентов и оперативная отгрузка кабельной продукции, в т.ч. производств осуществляющих производство техники (грузовых машин и прочей техники) для нужд СВО, – важнейшие факторы, которые позволяют компании увеличивать круг новых партнеров, клиентов и поддерживать постоянных.

Основные финансово-экономические показатели ООО «Линком» представлены в таблице 5.

Таблица 5 –Динамика основных финансово-экономических показателей ООО «Линком»

Показатели	Ед.изм	Годы					
		2020		2021		2022	
		показатель	% к пред. году	показатель	% к пред. году	показатель	% к пред. году
Выручка от продаж (товаров, работ, услуг)	млн. руб.	612,35	98,63	624,96	102,06	726,997	116,32
Себестоимость товарной продукции.	млн. руб.	541,60	101,06	552,63	102,03	629,40	113,89
Валовая прибыль	млн. руб.	70,75	100,63	72,33	102,23	97,597	134,93
Чистая прибыль	млн. руб.	51,90	99,63	54,89	105,76	82,04	149,46
Численность персонала	чел.	74	97,3	73	98,65	79	108,22
Производительность труда	объем ТП/ численность.	8,275	101,63	8,561	103,46	9,202	107,49
Рентабельность (по реализованной продукции)	%.	13,06	100,06	13,09	100,19	15,51	118,47

На рисунке 8 представим основные финансово-экономические показатели за 2020-2022 годы по ООО «Линком» г.Миасс.

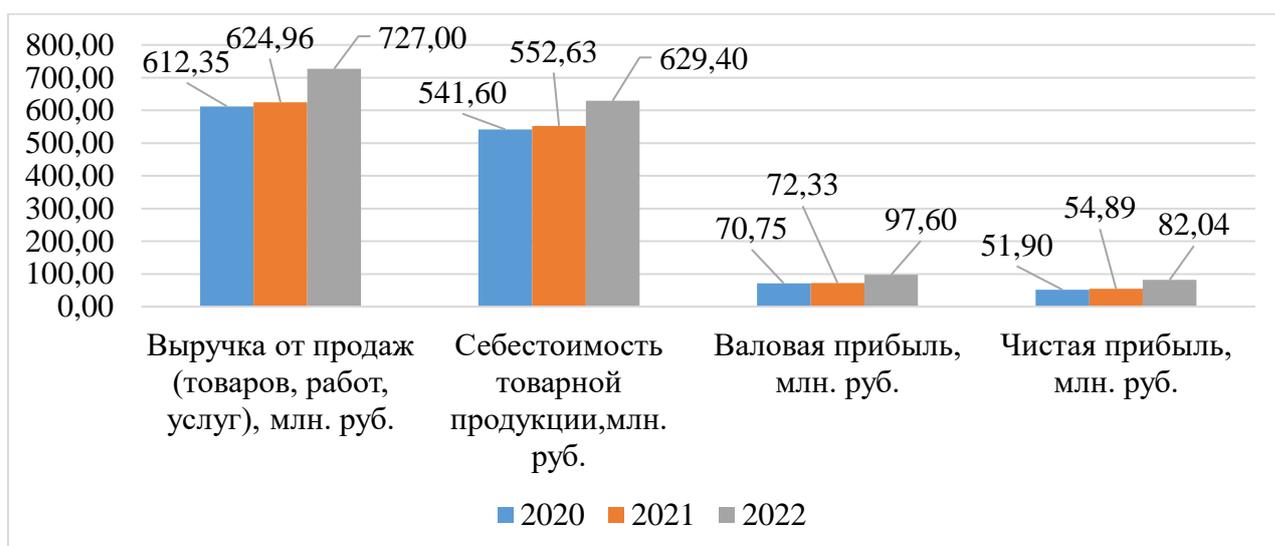


Рисунок 8 – Основные финансово-экономические показатели за 2020-2022

ГОДЫ

Анализируя основные финансово-экономические показатели ООО «Линком» за 2020-2022 годы делаем вывод о том, что в 2020 году предприятие имело снижение выручки от продаж на 1,37% (98,63-100). Но в 2021-2022 гг., после начала 24 февраля 2021 года Специальной военной операции (далее – СВО) в Украине, ситуация меняется. Предприятие изготавливает следующие виды продукции: Комплект эл/проводки Урал-4320 дв КАМАЗ-740, Комплект эл/проводки Урал-4320 дв ЯМЗ-236, Комплект эл/проводки Урал-4320 дв ЯМЗ-236НЕ2 и прочие комплекты электропроводки на автомобили Урал (спецтехника), которые входят в госзаказ для СВО. В 2021г. выручка от реализации продукции выросла на 105,06% по отношению к 2020 году, в 2022г. – выручка выросла на 116,32% по отношению к 2021 году. Соответственно изменились себестоимость продукции и валовая прибыль. Рост валовой прибыли в 2022 году по отношению к 2021 году составил 113,89%, рост чистой прибыли составил 149,46% по отношению к 2021 году.

На рисунке 9 представим численность персонала предприятия за 2020-2022 годы.

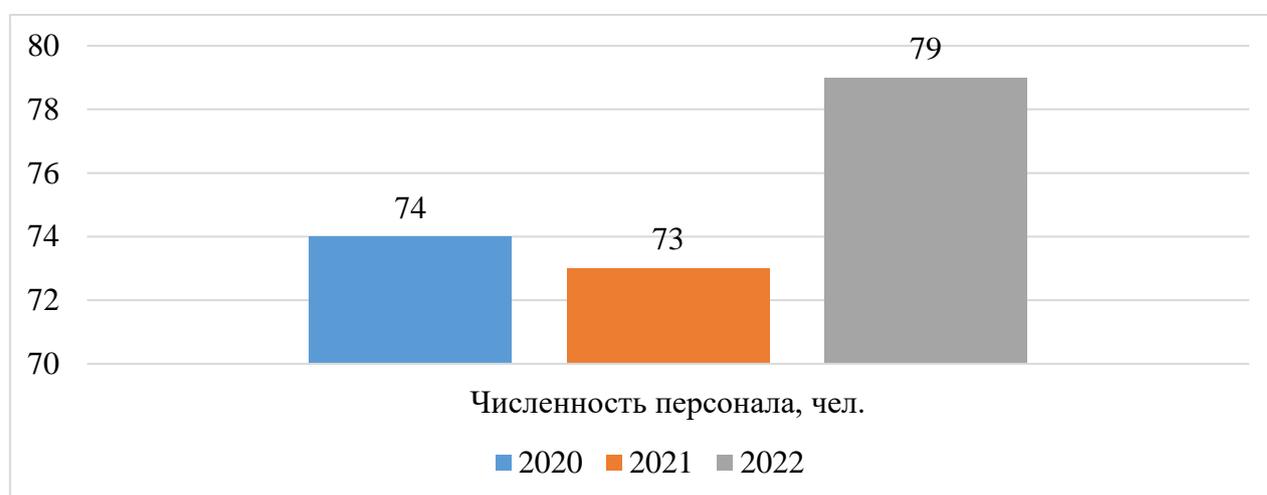


Рисунок 9 – Численность персонала ООО «Линком» за 2020-2022 годы

Численность персонала за анализируемый период выросла в 2022 году по отношению к 2021 году на 108,22%. Численность персонала в 2022 году вызвана увеличением госзаказа на кабельную продукцию к специальной технике.

На рисунке 10 представим производительность труда на ООО «Линком» за 2020-2022 годы.

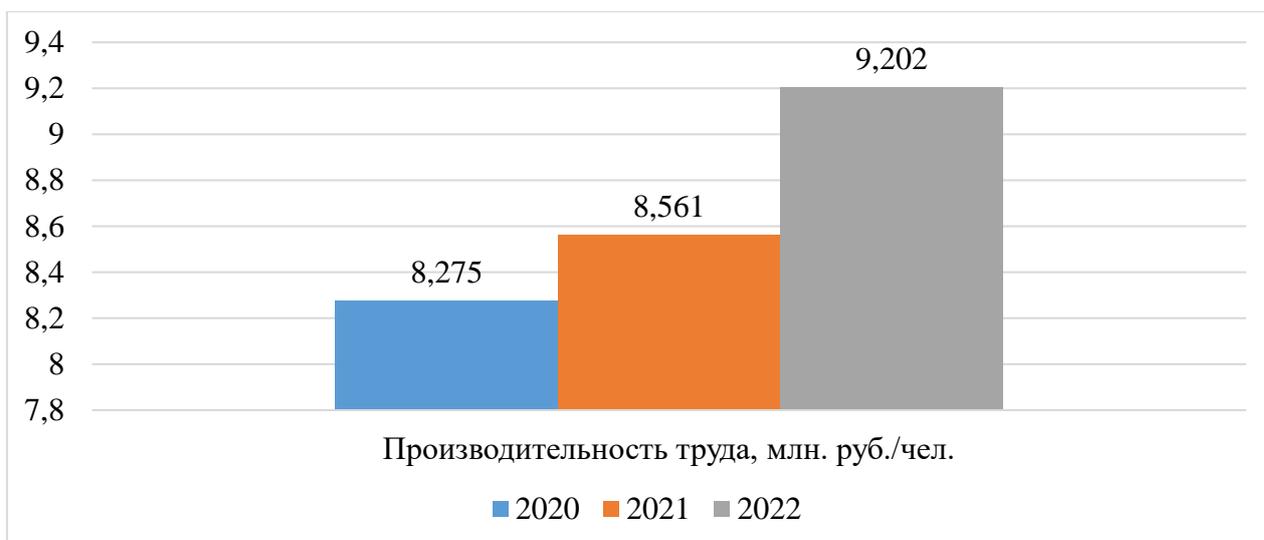


Рисунок 10 – Производительность труда на ООО «Линком» за 2020-2022 годы

Рост производительности труда персонала ООО «Линком»: 2020 г. – 8,275 млн. руб./чел.; 2021 г. – 8,561 млн. руб./чел.; 2022 г. – 9,202 млн. руб./чел. Рост производительности труда обусловлен простым произведенной и реализованной продукцией (электропроводки).

На рисунке 11 представим рентабельность по реализованной продукции на ООО «Линком» за 2020-2022 годы.

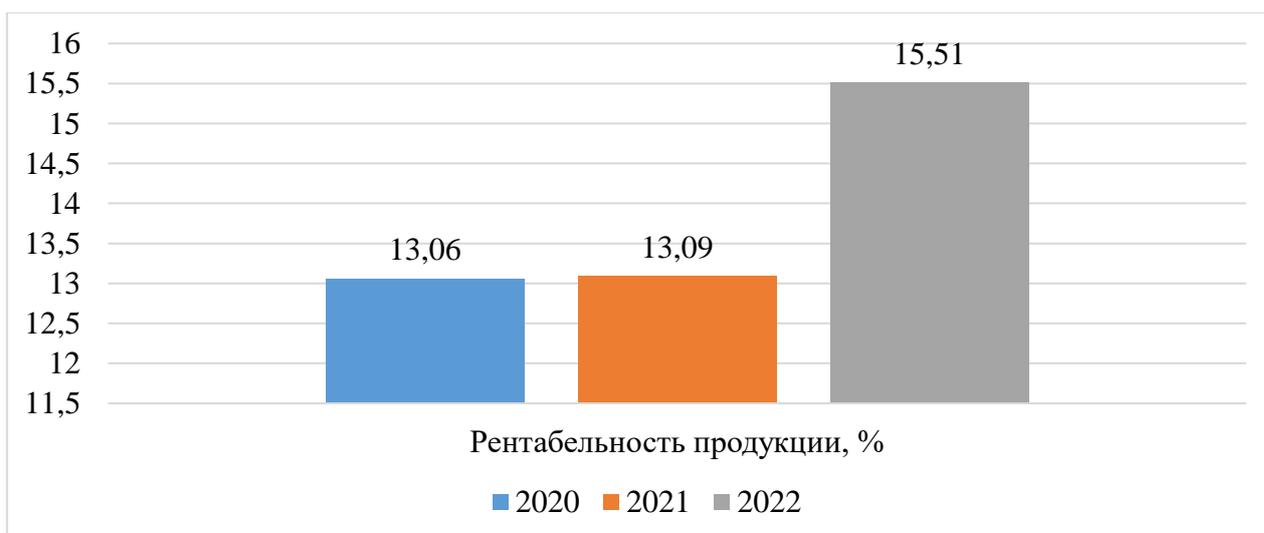


Рисунок 11 – Рентабельность по реализованной продукции на ООО «Линком» за 2020-2022 годы

Рентабельность реализованной продукции составила: 2020 г. – 13,06 %; 2021 г. – 13,09%; 2022 г. – 15,51%. Рост рентабельности обусловлен ростом произведенной и реализованной продукции (электропроводки), в т.ч. для нужд СВО.

ООО «Линком» г.Миасс имеет достаточно сложную и широкую организационную структуру. Общая численность работников в 2022 году составила 79 человек.

Организационная структура ООО «Линком» г.Миасс представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Организационная структура управления ООО «Линком» за 2022 год [33]

Структура предприятия – это система структурных подразделений и должностных лиц, обеспечивающая реализацию стратегических и текущих целей, задач и функций, стоящих перед организацией в современных рыночных условиях.

Структура ООО «Линком» разработана согласно поставленным перед предприятием целей, задач и функций.

Во главе всего ООО «Линком» стоит Генеральный директор. Он руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективность использования имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц.

Генеральному директору напрямую подчиняются: директор по производству, начальник транспортного отдела, начальник финансового отдела, начальник юридического отдела. Все цеха, отделения, отделы находятся в подчинении перечисленных выше директоров и начальников отделов

Деятельность руководителей предприятия на направления деятельности направлена на достижение конечной цели предприятия – увеличение выпуска электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств, производство прочих комплектующих и принадлежностей, техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств.

Руководители отделов – осуществляют контроль процесса реализации продукции, внедрение мероприятий по новым методикам, направленных на повышение результативности деятельности и снижении затрат.

ООО «Линком» г.Миасс присуще линейное и функциональное построение управления предприятием. Это наиболее распространенный подход. В данном случае линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами.

Среди недостатков линейного и функционального построения – разногласия между линейными и функциональными служащими. Линейные служащие часто противодействуют работе функциональных экспертов; возникающие разногласия могут выразиться в неправильном толковании

полученной от экспертов информации, которая передается линейными служащими непосредственным исполнителям.

Анализ движения персонала на ООО «Линком» за 2020-2022 гг. приведен в таблице 6

Таблица 6 – Движение персонала ООО «Линком» за 2020-2022гг.

№ п/п	Показатели	Численность		
		2020	2021	2022
1.	Численность персонала на начало года	74	73	79
2.	Уволено, в т. ч.	6	4	2
	- по собственному желанию	2	2	2
	- за нарушение трудовой дисциплины	4	2	0
3.	Принято на работу	5	10	2
4.	Численность персонала на конец года	73	79	79
5.	Среднесписочная численность персонала	74	77	79
6.	Коэффициент оборота по приему работников	0,07	0,13	0,03
7.	Коэффициент оборота по выбытию работников	0,09	0,06	0,03
8.	Коэффициент текучести кадров	0,09	0,06	0,03
9.	Коэффициент постоянства кадров	1,0	1,03	1,0

Проанализировав полученные коэффициенты можно сделать вывод, что в целом по предприятию рассчитываемые коэффициенты в 2021г. по отношению к 2020г. Имели следующую динамику:

– коэффициент оборота по приему работников: составил 0,13, коэффициент вырос на 0,06;

– коэффициент оборота по выбытию работников снизился и составил 0,06;

– коэффициент текучести кадров: коэффициент текучести кадров снизился и составил в 2021 году 0,06 (2020 год – 0,09), рост коэффициента вызван прежде всего тем, что заработная плата на предприятии на протяжении 2020-2021 гг. незначительная, и не смотря на последствия экономического кризиса 2014г., часть персонала ищет более подходящую работы с более высокой заработной платой;

– коэффициент постоянства кадров на протяжении 2020-2021 годов держался на уровне 1,0-1,03.

На рисунке 13 приведена диаграмма движения численности персонала ООО «Линком» за 2020-2022 гг.

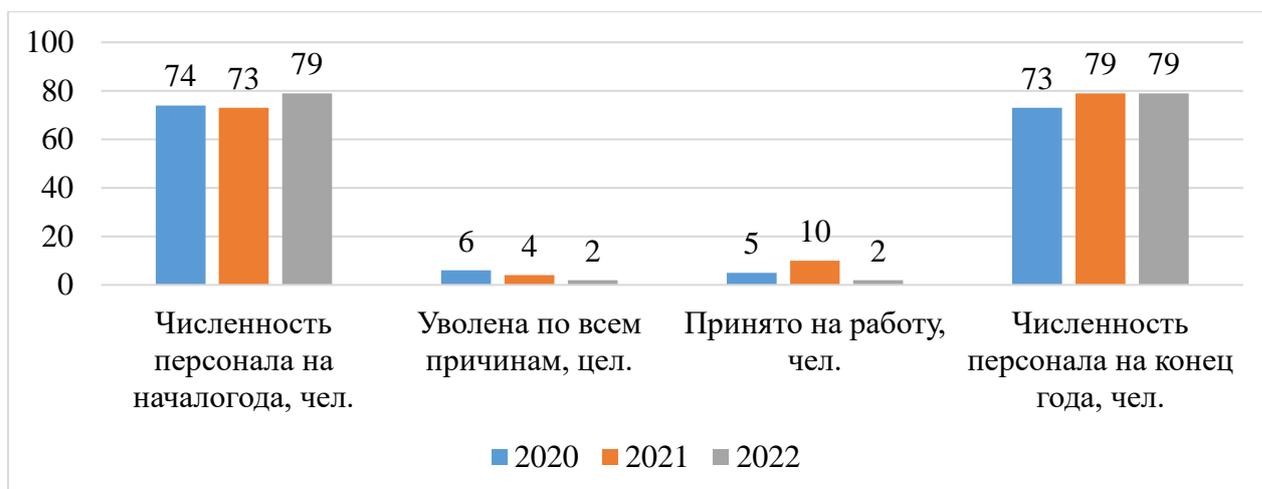


Рисунок 13 – Динамика движения численности персонала ООО «Линком» за 2020-2022 годы

В 2022 году все анализируемые коэффициенты имели тенденцию к снижению или оставались на уровне 2021 года. Прежде всего, значительное влияние имеют последствия экономических санкций Запада, которые приняли новый виток после начала СВО в Украине (санкции Запада – 23 июня 2023 года принят 11 пакет: сотрудники более ответственно относятся к работе и не хотят «терять» заработок. Анализ состояния кадров в организации показал, что руководящий состав – это компетентные специалисты, знающие свою работу, которые эффективно руководят предприятием и добиваются повышения результатов.

Анализ социально-профессиональной структуры ООО «Линком» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Социально-профессиональная структура ООО «Линком»

Социально-профессиональные группы	Среднесписочная численность, чел.			Доля в общей численности, %			Средняя заработная плата, руб.			Темп роста ср. з/п, %
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	
Руководители	5	5	5	6,76	6,85	6,33	42960	48800	54960	128,0
ИТР	15	14	15	20,27	19,18	18,99	29630	31960	34600	117,0
Рабочие	54	54	59	72,97	73,97	74,68	33614	35960	41260	122,75
Итого:	74	73	79	100	100	100	33560	37600	42600	127,0

Структуру персонала за 2022 год представим на рисунке 14.

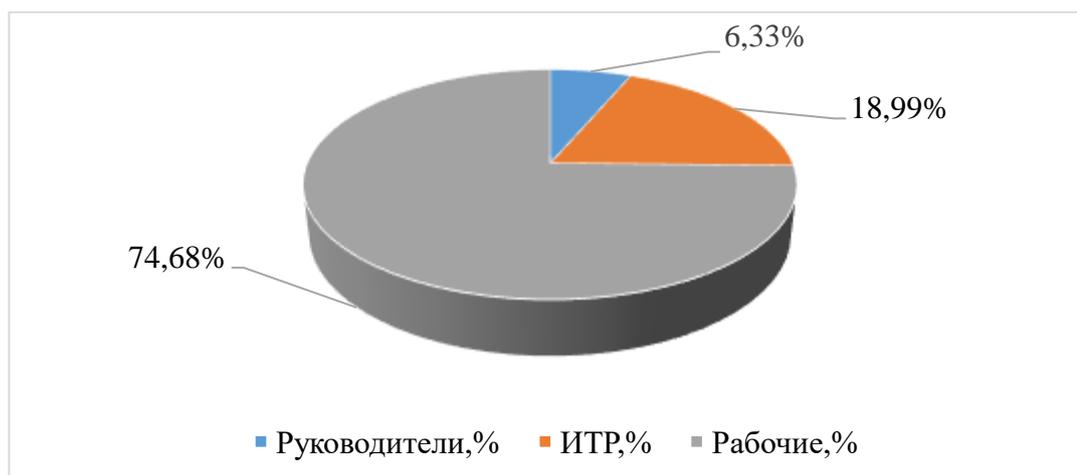


Рисунок 14 – Структура персонала ООО «Линком» за 2022 год

Анализируя социально-профессиональную структуру ООО «Линком» делаем вывод о том, что за прошедший период 2020-2022 гг. доля руководителей в структуре персонала снизилась на 0,43% (6,33-6,76). Но при этом необходимо отметить, что выросла доля рабочих на 1,71% (74,68-72,97). В целом численность работников предприятия выросла на 5 человек (79-74).

В таблице 8 представим возрастной состав сотрудников ООО «Линком».

Таблица 8 – Структура возрастного состава ООО «Линком» г.Миасс

№ п/п	Показатели	2020		2021		2022	
		Численность, чел.	Доля в структуре	Численность, чел.	Доля в структуре	Численность, чел.	Доля в структуре
1.	Руководители	3	4,06	3	4,11	3	3,80
1.1	-мужчины	1	1,36	1	1,37	1	1,27
1.2	-женщины	2	2,70	2	2,74	2	2,53
2.	ИТР	15	20,02	14	21,91	15	18,98
2.1	-мужчины	7	9,46	7	10,96	7	8,86
2.2	-женщины	8	10,56	7	10,95	8	10,12
3.	Рабочие-сдельщики	54	72,92	54	73,98	61	77,22
3.1	-мужчины	43	58,11	43	58,91	50	63,30
3.2	-женщины	12	14,81	11	15,07	11	13,92
4.	Всего	74	100,0	73	100,0	79	100,0
4.1	-мужчины	51	68,92	50	68,50	56	70,89
4.2	-женщины	23	31,08	23	31,50	23	29,11

На рисунке 15 приведена динамика персонала по половому признаку по ООО «Линком» за 2020-2022 годы.

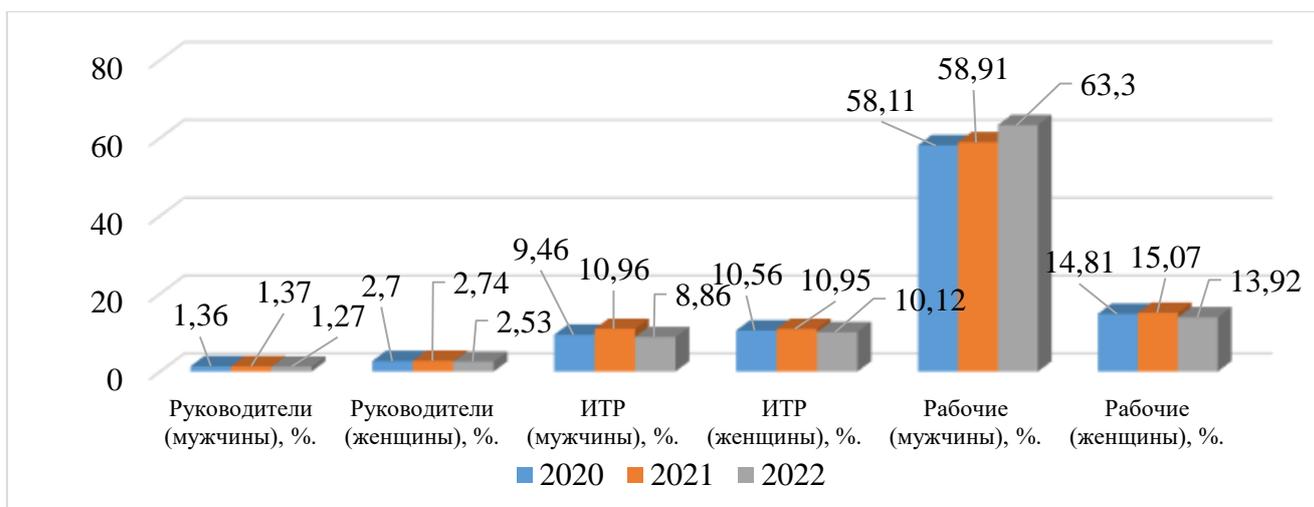


Рисунок 15 – Динамика персонала по половому признаку по ООО «Линком» за 2020-2022 годы

Анализируя структуру предприятия по половому признаку видим, что в численности работников доминируют мужчины – 70,89% на 01.01.2023г., но при этом женщины есть как в руководящих структурах, так и числе рабочих, на конец периода доля численности женщин рабочих специальностей составила 13,92% по состоянию на 01.01.2023г.

В таблице 9 представим информацию о возрастном составе сотрудников ООО «Линком».

Таблица 9 – Структура возрастного состава ООО «Линком»

Возраст	2020,%	2021,%	2022,%
21-24 лет	4,06	4,4	5,0
25-30 лет	16,22	16,44	17,73
31-45 лет	28,38	32,88	34,18
46-55 лет	40,54	38,36	34,45
56-65 лет	10,80	7,92	8,64
Итого:	100	100	100

Анализируя динамику персонала по стажу, делаем вывод о том, что молодые люди неохотно идут работать на предприятие, по большей части не устраивает размер заработной платы.

На рисунке 16 приведена динамика по возрастному составу сотрудников по ООО «Линком» за 2020-2022 годы.

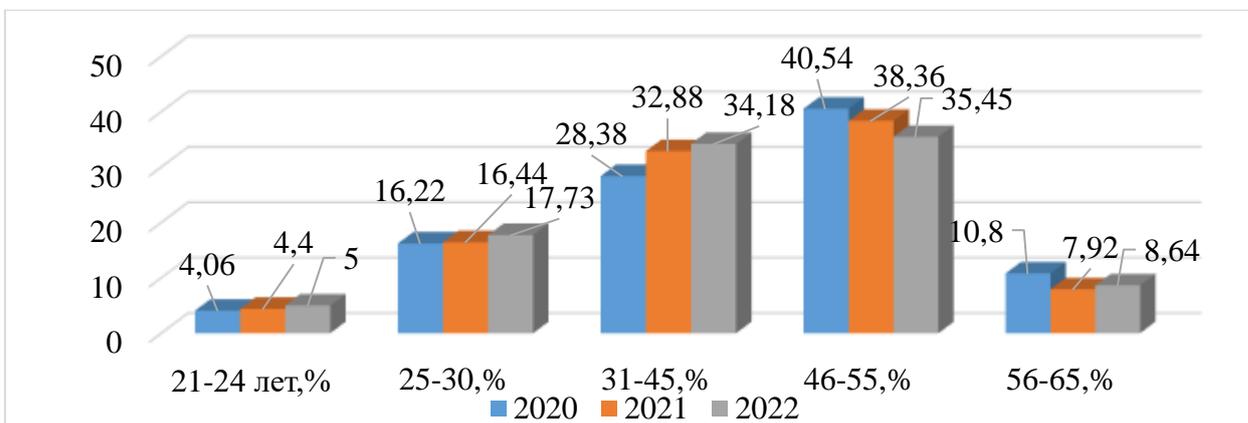


Рисунок 16 – Динамика по возрастному составу сотрудников ООО «Линком» за 2020-2022 годы

Большая часть сотрудников предприятия в возрасте от 31 до 55 лет.

В таблице 10 рассмотрим информацию о стаже сотрудников ООО «Линком».

Таблица 10 – Информация о стаже сотрудников ООО «Линком»

Стаж	2020, %	2021, %	2022, %
до 1 года	3,6	3,3	3,5
1-3 лет	12,8	12,5	11,6
4-5 лет	25,0	25,6	26,7
6-9 лет	33,1	33,3	34,9
более 10 лет	25,5	25,3	23,3
Итого:	100	100	100

На рисунке 17 приведена динамика по стажу сотрудников по ООО «Линком» за 2020-2022 годы.

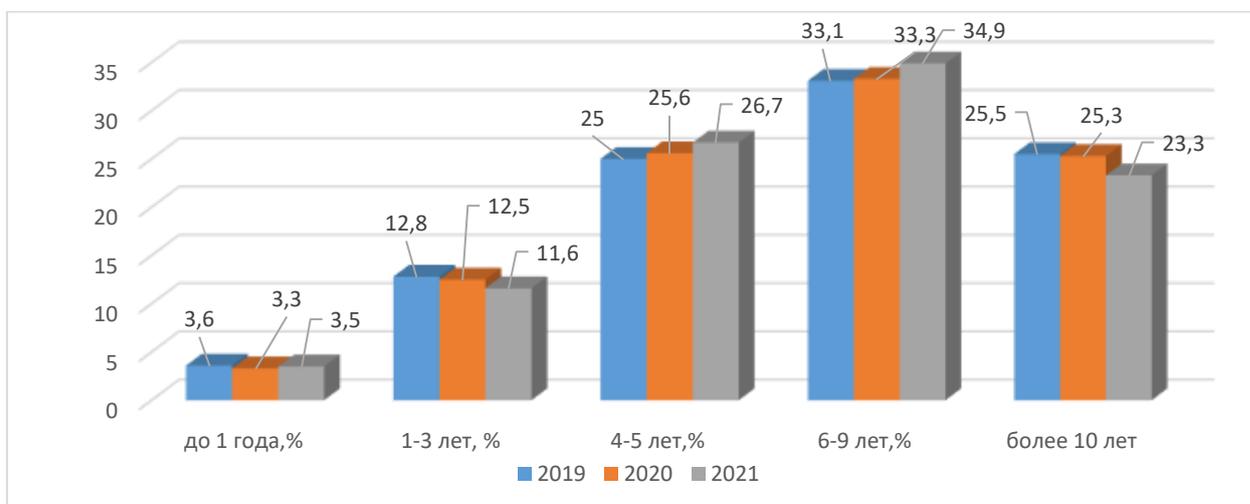


Рисунок 17 – Динамика по стажу сотрудников ООО «Линком» за 2020-2022 годы

Невысокая заработная плата на предприятии делают малопривлекательной работу для молодежи. На ООО «Линком» преобладают работники с трудовым стажем от 6-9 лет, динамика следующая: 2020-33,1%, 2021 – 33,3%, 2022 – 34,9%. Как правило это семейные люди, в возрасте после 35 лет, у которых семьи и дети и им гораздо сложнее решиться на поиск работы. Поэтому работник с таким стажем работы, как правило «держат» за рабочее место.

В таблице 11 представим информацию об образовательном уровне сотрудников ООО «Линком».

Таблица 11 – Информация об образовательном уровне сотрудников ООО «Линком»

Образование	2020,%	2021,%	2022,%
Высшее	48,65	47,95	49,37
Незаконченное высшее	2,71	1,37	1,74
Средне - специальное	39,19	41,1	40,51
Среднее	9,45	9,58	8,38
Итого:	100	100	100

На рисунке 18 приведена динамика по образовательному уровню персонала ООО «Линком» за 2020-2022 годы.

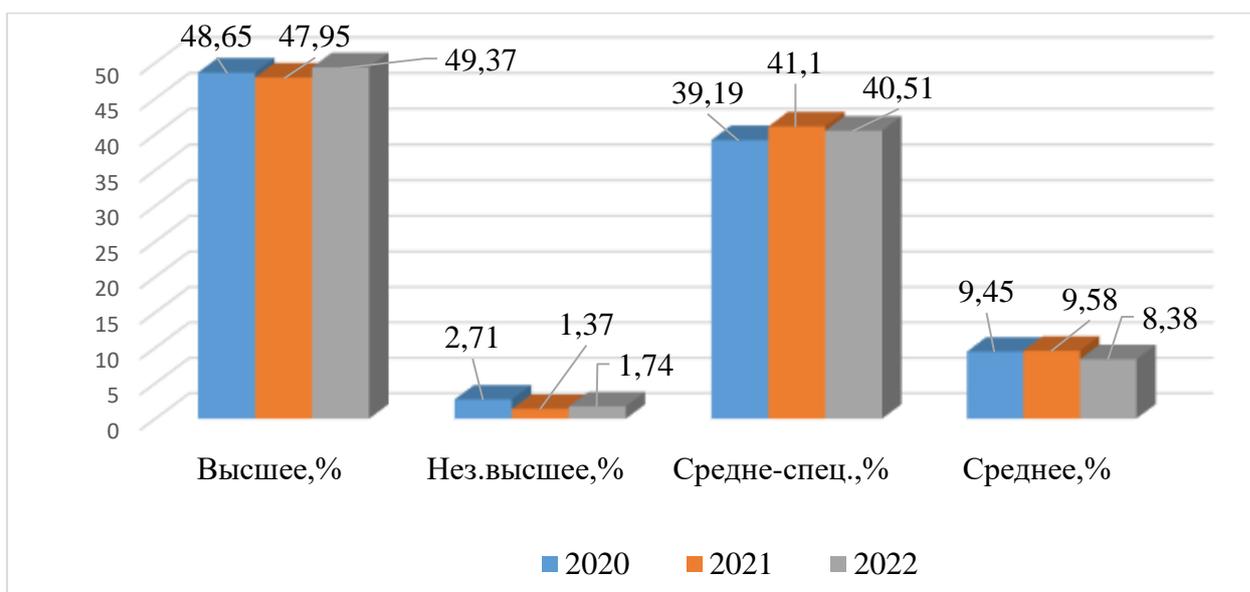


Рисунок 18 – Динамика по образовательному уровню персонала ООО «Линком» за 2020-2022 годы

Анализируя образовательный уровень сотрудников ООО «Линком» видим, что 49,37% сотрудников в 2022 году имеют высшее профессиональное образование. Такой процент персонала с высшим образованием является очень хорошим показателем для промышленного предприятия, где в силу специфики производства нужны инженеры-технологи, инженеры-энергетики. Столь высокий процент указывает на положительный рост кадров с высшим образованием. 1,74% (1 человек) обучаются в высших учебных заведениях, среднее-специальное образование имеют 40,51% по состоянию на 01.01.2023 года.

Дальше проведем анализ системы оценки труда работников персонала ООО «Линком» г.Миасс.

## 2.2 Анализ системы оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс

В организационной структуре ООО «Линком» вопросами работы с персоналом занимается Отдел по управлению персоналом, входящий в организационную структуру (рисунок 19).

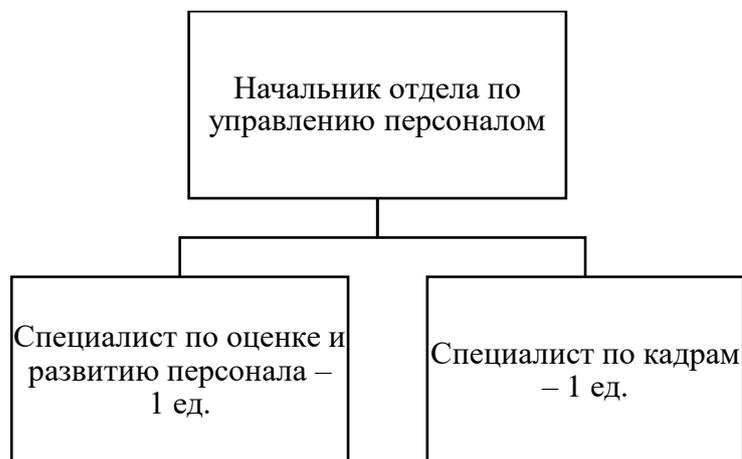


Рисунок 19– Структура управления персоналом на ООО «Линком» г.Миасс

Структура по управлению персоналом, построена таким образом, что за каждое направление деятельности отвечает отдельная специалист, имеющий определенные цели и нацеленная на результат.

Рассмотрим функциональные обязанности специалистов Отдела по работе с персоналом подробно:

- выявление потребностей в развитии и обучении;
- обучение персонала на предприятии;
- участие в разработке и внедрении системы оценки и развития персонала;
- проведение аттестации персонала;
- подведение итогов стажировки молодых специалистов;
- составление индивидуального плана развития сотрудников;
- организация внешнего обучения.
- организация и участие в командообразующих мероприятиях, мотивационных программах;
- ведение аналитической отчетности.

Далее, на рисунке 20 представим функции специалиста, отвечающего за оценку и развитие персонала на ООО «Линком».

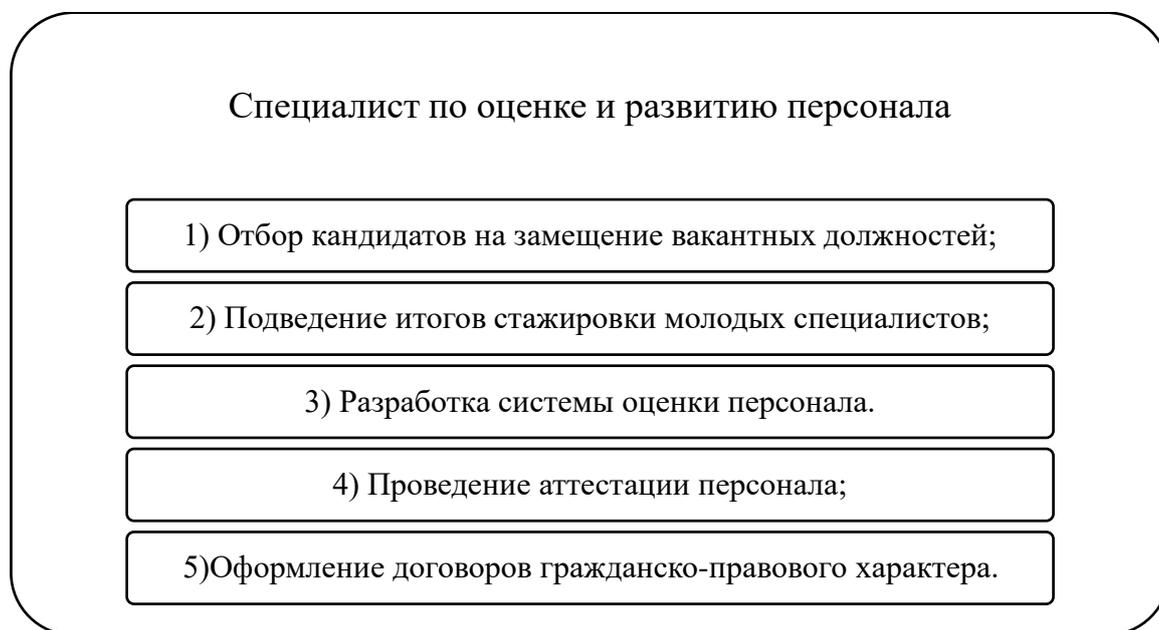


Рисунок 20 – Функции, выполняемые специалистом по оценке и развитию персонала

Проанализируем формы проявления оценки в элементах системы управления персоналом на ООО «Линком» г.Миасс.

1. Планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования.

Планирование персонала осуществляется поэтапно: планирование трудовых ресурсов, производства, сбыта, организационного и технического развития, планирование финансов и капитальных вложений. Таким образом, планирование персонала не может проводиться обособленно – оно зависит от других аспектов деятельности фирмы и со своей стороны также влияет на них.

2. Маркетинг персонала. При этом маркетинг в ООО «Линком» г. Миасс ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест.

3. Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников

Значение профессионального и должностного роста в структуре управления персоналом в ООО «Линком» г. Миасс трудно переоценить. Это, очевидно один из основных, наряду с материальным вознаграждением, мотивационных факторов, определяющих отношение работников к труду. Осознание невозможности добиться повышения при помощи высоких результатов в производственной деятельности однозначно отрицательно влияет на качество и производительность труда.

Кроме того, правильная и обоснованная ротация персонала (здесь это означает движение по служебной лестнице) создает в коллективе обстановку здоровой конкуренции и, одновременно, уверенности в закономерности и справедливости кадровых решений администрации.

В ООО «Линком» г. Миасс действует система должностной ротации на основе периодической переаттестации кадров всех уровней.

В отношении ИТР проводится ежегодная переаттестация и зачисление в резерв управления.

По результатам переаттестации в ООО «Линком» г.Миасс в кадровый резерв ежегодно зачисляются до 5% ИТР. Формирования персонала управления на 90% осуществляется за счет кадрового резерва.

Среди значительной части кадрового резерва наблюдается определенное повышение уровня заинтересованности в результатах деятельности.

В условиях проводимой предприятием широкомасштабной кампании по переподготовке кадров кадровый резерв занимает особое место. Доля ИТР, зачисленных в кадровый резерв, в структуре переподготовки персонала составляет более 60 %.

4.Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие:

Планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;

5.Руководство персоналом:

Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей.

6.Управление расходами на персонал:

Это предполагает подсчет, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., т.е. все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника.

7.Организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника, и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности.

Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию; обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм в ООО «Линком» г.Миасс, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;

8. Освобождение персонала включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства. Это ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и т.д.;

Характерной особенностью управления персоналом в ООО «Линком» г.Миасс в современных рыночных условиях является вынужденное или плановое высвобождение (сокращение) персонала, вызванное чаще всего продолжающимся сокращением объема промышленного производства.

Конкретными обстоятельствами в ООО «Линком» г.Миасс, при которых происходит сокращение персонала, являются:

- сокращение происходит на тех рабочих местах и в том количестве, где имеется избыток и несоответствие персонала;
- используемый вариант сокращения должен быть реально осуществим и выверен с правовой точки зрения;
- необходимо минимизировать расходы, связанные с сокращением персонала;
- не должно возникать последующих затрат, связанных с ухудшением климата на предприятии, потерей имиджа или необходимостью производить набор новых работников при изменившихся внешних условиях. Чтобы избежать конфликтов при сокращении, доводы и решения по сокращению должны быть убедительны, а также чтобы в каждой конкретной

ситуации находились компромиссные решения. В настоящее время рекомендуется применять различные варианты высвобождения персонала.

9. Кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала. Сегодня ее значительно упрощает использование компьютерных систем и технологий.

10. Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка.

Эта функция предполагает не только воздействие на работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у них самоконтроля; управление конфликтами. Имеется в виду создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также конструктивное, по возможности безболезненное разрешение конфликтов.

11. Правовое регулирование трудовых отношений.

Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия; налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал; обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников. Это предполагает, как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья, например, перевод на более легкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни; социальное обеспечение сотрудников. Оно включает социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, налаживание на предприятии медицинского обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные и другие услуги, строительство жилья и т.д.

12. Обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти.

*Планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей интериоризацию сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.*

Систему мотивации формирования и развития организационной культуры ООО «Линком» г.Миасс электрические сети представим в таблице 12.

Таблица 12 – Система мотивации персонала ООО «Линком» г.Миасс

Категория работников	Обязанности в ходе формирования и развития организационной культуры	Основные мотивирующие факторы
Генеральный директор	Реализация принципа «первого руководителя». Проведение регулярных семинаров и совещаний по основным положениям организационной культуры	Улучшение результативности деятельности организации при малых затратах. Развитие творческого потенциала, т.е. появление возможности открытий, собственных разработок и т.п. Повышение доверия со стороны работающих. Улучшение имиджа и репутации организации
Руководители высшего звена (директора)	Обеспечение кадрами. Организация приемных дней и часов для работников. Рассмотрение рацпредложений. Проведение совещаний с работниками. Поощрение внесения рацпредложений. Организация/улучшение мест питания, отдыха, парковок. Делегирование полномочий и ответственности	Повышение объема информации о подразделении (работниках, их способностях, потенциале и т.п.). Рост доверия работников подразделения. Улучшение работы подразделения. Появление новых идей от работников
Руководители среднего звена (начальники подразделений предприятия, отделов)	Тщательное соблюдение новых правил и требований. Контроль за соблюдением правил работниками. Помощь во внесении рацпредложений, поощрение инициативы.	Премии. Повышение, перевод на более интересную работу. Улучшение психологического климата. Усиление коллективизма.

Продолжение таблицы 12

1	2	3
		Снижение текучести кадров. Повышение уровня образования, квалификации работников. Улучшение работы подразделения
Руководители нижнего звена (мастера, начальники отделов)	Повышение квалификации, обучение, ротация. Соблюдение новых требований и правил. Проявление инициативы. Помощь подчиненным. Делегирование полномочий и ответственности. Проведение совещаний, совместных мероприятий	Премии, путевки. Улучшение работы подразделения. Улучшение психологического климата. Повышение, перевод на другую должность
Работники	Внесение рацпредложений. Проявление инициативы. Обучение, повышение квалификации, ротация. Участие в совещаниях, мероприятиях, соблюдение новых правил и требований	Премии, путевки. Повышение по службе. Улучшение условий труда

Далее, необходимо рассмотреть процесс организации аттестации в ООО «Линком» г.Миасс.

Процесс организации аттестации в ООО «Линком» г.Миасс:

- 1) Разработано Положение об аттестации персонала ООО «Линком» г.Миасс.
- 2) Подготовка графика проверки по отделам и подразделениям предприятия, утверждение графика генеральным директором ООО «Линком» г.Миасс.
- 3) Подготовка приказа по предприятию и утверждение членов аттестационной комиссии.
- 4) Подготовка обязательного пакета документов для оформления результатов аттестации персонала.
- 5) Информирования персонала предприятия о проведении аттестации под роспись.
- 6) Проведение экзамена.
- 7) Оформление итоговых протоколов по аттестации.

Аттестация в ООО «Линком» г.Миасс проводится ежегодно на основании Положения по аттестации персонала. Целью аттестации является определение соответствия сотрудника своей должности (своему месту работы) на основе объективной оценки его профессиональной деятельности.

Итоги аттестации персонала ООО «Линком» г.Миасс за 2020-2022 годы представим в таблице 13.

Таблица 13 – Итоги аттестации персонала ООО «Линком» г.Миасс за 2020-2022 годы

Показатель	2020	2021	2022	Всего за 2020-2022 гг., чел.	Итоги
Руководители высшего звена	1	-	1	2	Соответствуют занимаемой должности
Руководители среднего звена	2	1	1	4	Соответствуют занимаемой должности
Руководители нижнего звена	2	2	2	6	Соответствуют занимаемой должности
Рабочие	14	16	23	53	Соответствуют занимаемой должности
Всего	19	18	28	65	х

Результаты проведения аттестации используются в качестве рекомендаций для включения специалистов в кадровый резерв или назначения на руководящую должность, т.е. определяются дальнейшие варианты развития карьеры работника.

Продвижение специалиста по вертикали означает освоение новых профессиональных функций и продвижение по карьерной лестнице. Не аттестованными остались 2 человека в 2020 году. Причинами послужили уход в декретный отпуск и увольнение по собственному желанию.

При этом необходимо отметить, что целевая область процесса аттестации, заключающаяся в определении, насколько на момент проверки конкретный человек соответствует занимаемой должности, гораздо «уже» процесса оценки деятельности персонала. Важно отметить, что при аттестации учитываются лишь имеющиеся профессиональные качества, а нераскрытый потенциал роли не играет.

Аттестация не дает полной картины того, насколько человек профессионально выполняет свои трудовые обязанности и конечно же не может служить ориентиром того, какую премию должен получать сотрудник по итогам работы за определённый период.

В ООО «Линком» г.Миасс разработано и введено в действие «Положение о премировании работников ООО «Линком». Система премирования предусматривает выплату премий с определенной периодичностью – квартальная, годовая всем работникам общества за выполнение основных результатов деятельности.

Премирование производится в размере процентов квартального должностного оклада при условии: выполнения организационно-технических мероприятий, направленных на повышение качества продукции;

Работникам, результаты труда которых поддаются оценке по объективным показателям (количественным, качественным, объемным), размеры премиальных выплат устанавливаются в соответствии с такими показателями.

Работникам, труд которых не поддается оценке на каждом этапе, размеры премиальных выплат устанавливаются в зависимости от личного вклада в общий итог работы.

Руководящие работники и специалисты основных подразделений премируются за результаты работы этих подразделений.

Руководящие работники и специалисты вспомогательных участков премируются за результаты работы основных подразделений, в структуру которых они входят.

Премии не выплачиваются: работникам, совершившим прогул; работникам, появившимся на работе в нетрезвом состоянии; работникам, которые без уважительных причин отсутствовали на работе более 3 часов непрерывно или суммарно в течение рабочего дня; работникам, привлеченным в расчетный период к дисциплинарной или материальной ответственности.

Для более полного анализа системы оценки персонала на ООО «Линком» г.Миасс был проведён социологический опрос во проблеме оценки персонала. В соцопросе участвовало 24 человека из числа работников предприятия, в т.ч. ИТР – 9 человек и рабочие – 15 человек. По итогам проведённого соцопроса был составлен анализ и графики для большей наглядности.

Ответ на первый вопрос «Как Вы устраивались на работу в ООО «Линком»?» представим в таблице 14.

Таблица 14 – Ответ на вопрос «Как Вы устраивались на работу в ООО «Линком» г.Миасс?»

Вариант ответа	Количество ответов	Процент в общем ответе, %
По личной рекомендации	9	34,60
По своей инициативе	6	23,08
Подавал резюме	4	15,39
Без рекомендаций	7	26,93
Всего:	26	100,0

На рисунке 21 представим ответ на вопрос: «Как Вы устраивались на работу в ООО «Линком» г.Миасс?».

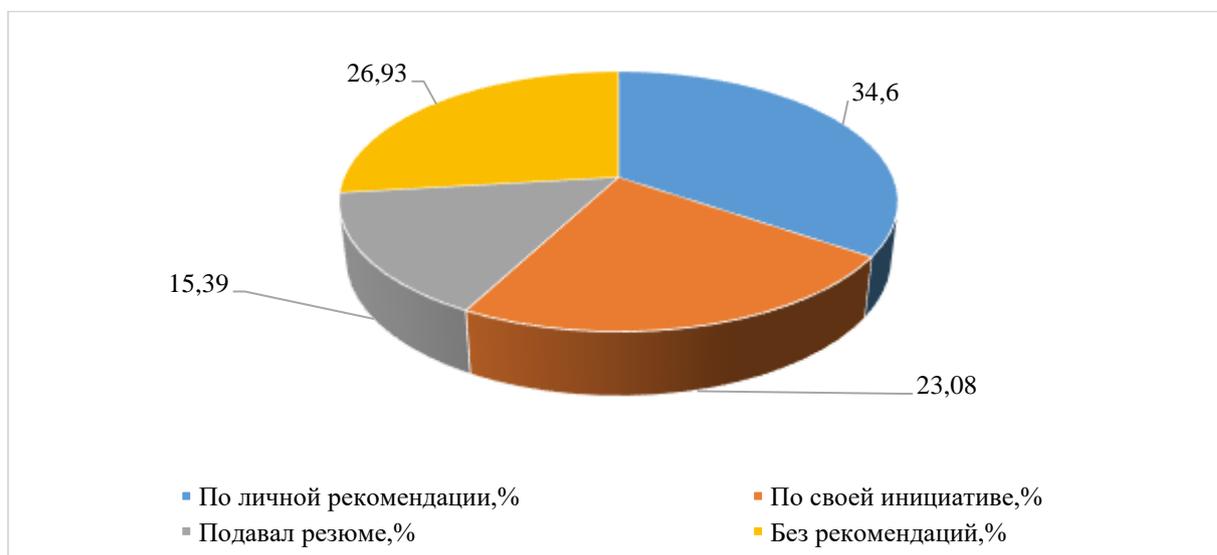


Рисунок 21 – Ответ на первый вопрос: «Как Вы устраивались на работу в ООО «Линком» г.Миасс?»

34,60 % респондентов ответило «по личной рекомендации», 23,08 % - по своей инициативе, без рекомендаций, представив с кадровую службу резюме.

26,93 % молодых чиновников пришли в организацию, не будучи представлены работодателю. Таким образом, можно сделать вывод о том, что личные рекомендации или личное знакомство с будущим сотрудником являются доминирующими каналами получения работодателями информации о будущих работниках. При приеме на работу респонденты проходили процедуру собеседования (100 %) и анализ личных документов. Респонденты не проходили тестирование, устный или письменный экзамен. Можно сделать вывод: преобладающей формой отбора кандидатов является собеседование.

Ответ на второй вопрос: «Обязателен ли для Вас карьерный рост?» представим в таблице 15.

Таблица 15 – Ответ на вопрос: «Обязателен ли для Вас карьерный рост?»

Вариант ответа	Количество ответов	Процент в общем ответе, %
Да, обязателен	15	57,70
Скорее да, чем нет	9	34,62
Нет, не обязателен	2	7,68
Всего:	26	100,0

На рисунке 22 представим ответ на вопрос: «Обязателен ли для Вас карьерный рост?».



Рисунок 22– Ответ на второй вопрос: «Обязателен ли для Вас карьерный рост?»

На вопрос «Обязателен ли для Вас карьерный рост?» 57,70 % респондентов дали утвердительный ответ, 34,62 % респондентов, скорее ответили да, чем нет и 7,68 % респондентов, ответили «нет».

Ответ на третий вопрос: «Довольны ли Вы оплатой труда на предприятии?» представим в таблице 16.

Таблица 16 – Ответ на вопрос: «Довольны ли Вы оплатой труда на предприятии?»

Вариант ответа	Количество ответов	Процент в общем ответе, %
Да, меня все устраивает	6	23,08
Скорее да, чем нет	12	46,16
Нет, не доволен	8	30,76
Всего:	26	100,0

На рисунке 23 представим ответ на вопрос: «Довольны ли Вы оплатой труда на предприятии?».

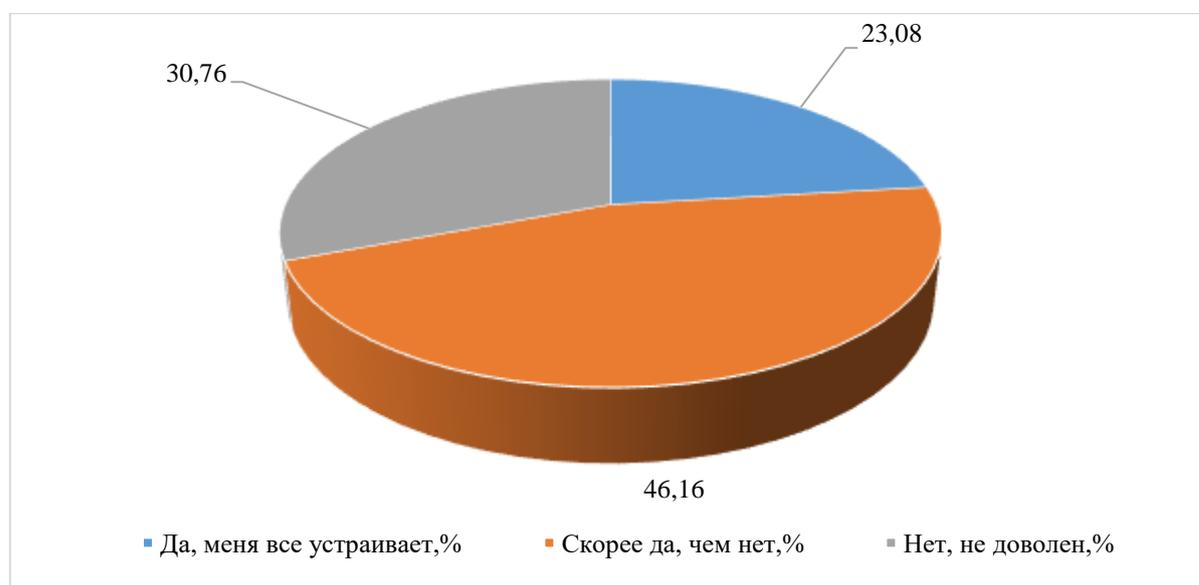


Рисунок 23 – Ответ на третий вопрос: «Довольны ли Вы оплатой труда на предприятии?»

Из полученных ответов видим, что большую часть опрошенных респондентов заработная плата «скорее устраивает, чем нет» - 46,16% (12 человек) опрошенных, т.е. работники предприятия понимают, что заработная плата может быть и выше. Но при нынешней экономической ситуации в стране, осложнённой санкциями Запада на проведение СВО в Украине (начата 24 февраля 2022 года), на какие-либо дополнительные выплаты рассчитывать не приходится. При этом, 23,08% (6 человек)

порошенных полностью удовлетворены своей заработной платой. 30,76 % (8 человек) опрошенных дали категоричный отрицательный ответ о том, что они не довольны заработной платой. Этот процент опрошенных работников предприятия полагает, что в премировании присутствует «уровнировка», т.е. не учитывается вклад конкретного работника в достижение конечных целей предприятия.

Ответ на четвертый вопрос: «Как итоги аттестации влияют на Ваш карьерный рост и рост заработной платы?» представим в таблице 17.

Таблица 17 – Ответ на вопрос: «Как итоги аттестации влияют на Ваш карьерный рост и рост заработной платы?»

Вариант ответа	Количество ответов	Процент в общем ответе, %
Зарплата увеличивается, включен в кадровый резерв	4	15,39
Никаких изменений не произошло	22	84,61
Всего:	26	100,0

На рисунке 24 представим ответ на вопрос: «Как итоги аттестации влияют на Ваш карьерный рост и рост заработной платы?».



Рисунок 24 – Ответ на четвертый вопрос: «Как итоги аттестации влияют на Ваш карьерный рост и рост заработной платы?»

15,39 % (4 человека) опрошенный ответили, что аттестации им помогла на включение в кадровый резерв и у них начался рост заработной платы (за счет премий). 22 человека (84,61%) опрошенных считают, что никаких изменений в их карьере и заработной плате по тогам аттестации не произошло.

Ответ на пятый вопрос: «Что, по Вашему мнению, необходимо для роста заработной платы на Вашем предприятии?» представим в таблице 18.

Таблица 18 – Ответ на вопрос: «Что, по Вашему мнению, необходимо для роста заработной платы на Вашем предприятии?»

Вариант ответа	Количество ответов	Процент в общем ответе, %
Необходимо разработать систему КРІ позволяет оценить разнообразные результаты работы	10	38,45
Разработать систему КРІ для руководителей и персонала	12	46,16
Я не знаю, что для этого нужно	4	15,39
Всего:	26	100,0

На рисунке 25 представим ответ на вопрос: «Что, по Вашему мнению, необходимо для роста заработной платы на Вашем предприятии?».

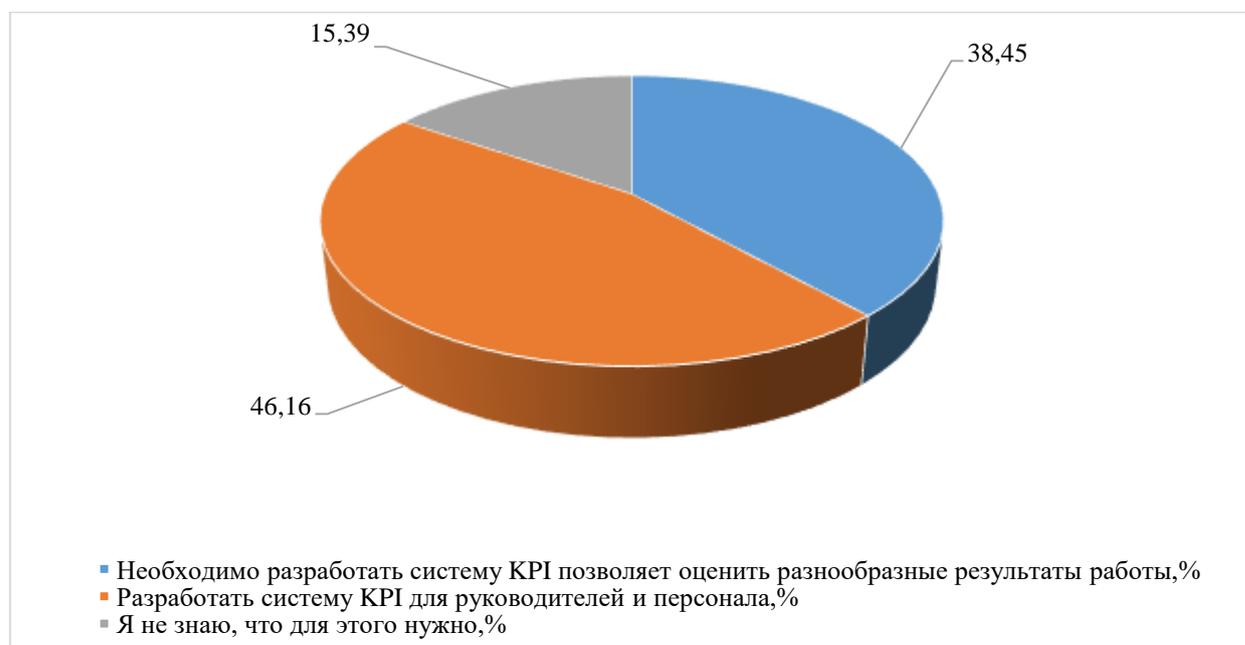


Рисунок 25 – Ответ на пятый вопрос: «Что, по Вашему мнению, необходимо для роста заработной платы на Вашем предприятии?»

О том, что необходимо разработать систему КРІ, которая позволит оценить разнообразные результаты работы, считают 10 человек (38,45%) опрошенных. Разработать систему КРІ для руководителей и персонала – 12 человека (46,16%) опрошенных, так как система КРІ позволяет оценить разнообразные результаты работы, как предприятия в целом, так и отдельных его подразделений, а также сотрудников. Разработка системы КРІ для руководителей и сотрудников будет справедливым решением и позволит в должной мере оплачивать результаты работы персонала по категориям работающих. И о том, что «они не знают, что для этого нужно» – ответили 4 человека (15,39%) опрошенных.

Таким образом, в ООО «Линком» г.Миасс сложилась формализация и несовершенство системы оценки труда персонала, которые не позволяют в должной мере рассчитать вознаграждение работникам предприятия и достичь поставленных целей и воплощать стратегию развития организации.

В исследовании было выявлено, что в ООО «Линком» г.Миасс работа по оценке персонала должным образом не ведется:

- из оценочных процедур на ООО «Линком» г.Миасс применяется только аттестация, чего недостаточно для полноценной системы оценки персонала предприятия;
- персонал ООО «Линком» г.Миасс не до конца понимает для чего необходима аттестация сотрудников и на что она влияет;
- отсутствует Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс», в котором будут разработаны ключевые показатели эффективности деятельности для работников предприятия за исключением генерального директора;
- до настоящего времени не разработано Положение о ключевых показателях эффективности (КРІ) руководителя ООО «Линком» г.Миасс.

На практике система КРІ позволяет оценить разнообразные результаты работы, как предприятия в целом, так и отдельных его подразделений, а также

сотрудников. Следовательно, данный инструмент мотивации может быть рассмотрен как некоторая функция, которая отражает изменения в результатах работы предприятия в зависимости от качества и количества используемых ресурсов. Значения КРІ позволяют оценить индивидуально работу каждого сотрудника при достижении конечного результата предприятия – получения прибыли.

По результатам проделанной работы сделан SWOT-анализ (таблица 19).

Таблица 19 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1) В ООО «Линком» г.Миасс есть возможность ведения работы по оценке персонала предприятия, имеется нормативная и материально-техническая база. 2) Возможность разработки индивидуальных критериев оценки для каждого сотрудника.	1) Отсутствие списка необходимых компетенций на должность, подлежащую разработке ключевых показателей эффективности (КРІ)ю 2) Отсутствует Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности ООО «Линком» г.Миасс». 3) Отсутствует Положение о ключевых показателях эффективности (КРІ) руководителя ООО «Линком» г.Миасс.
Возможности	Угрозы
1) Большое число сотрудников, имеющих высшее и профессиональное образование, обладающих высокой квалификацией; 2) Развитая система обучения и повышения квалификации: широкий спектр методов обучения собственными силами, также обучение сторонними организациями.	1) Процесс оценки персонала при помощи аттестации не является достаточным для полноценной системы оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс. 2) Сотрудники предприятия не удовлетворены размером оплаты труда в части начисления переменной части оплаты труда по результатам работы за отчетный период. 3) Работников предприятие не устраивает «уравниловка» при начислении переменной части оплаты труда работников предприятия.

При этом, необходимо выделить следующие проблемные моменты, в системе оценки персонала предприятия, которые представим в таблице 20.

Таблица 20 – Диагностика проблем, выявленных в ходе исследования

Проблема	Последствия проблемы	Рекомендации по решению проблемы
Результаты аттестации не оказывают	На практике работники не видят результатов карьерного роста по итогам аттестации (лишь	Результаты аттестации должны стать «более прозрачными», необходимо проводить ротацию

1	2	3
	небольшой процент работников (2-3 человека) включатся в кадровый резерв. При этом, специалисты, находящиеся на управленческих должностях не старше 35-40-ка летнего возраста. Перспектива перейти на должность управленца крайне низкая.	персонала с целью выработки руководящих навыков.
Отсутствует Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс.	Нет индивидуализации эффективности труда работников предприятия, что создает «уравниловку в оплате труда»	Разработать и внедрить в действие Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс.
Отсутствует Положение о ключевых показателях эффективности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс.	Переменная часть оплаты труда генерального директора ООО «Линком» г.Миасс должна на прямую зависит от результатов работы предприятия.	Разработать и внедрить в действие Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс.

Таким образом, проблемы выявленные в системе оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс, сформулируем следующим образом:

- 1) Результаты аттестации не оказывают результаты на рост заработной платы и карьерный рост персонала.
- 2) На предприятии не разработано Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс.
- 3) На предприятии не разработано Положение о ключевых показателях эффективности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс.

### 2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс посредством КРІ

Таким образом, проведенный анализ позволил выделить проблемы в системе оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс и предложить рекомендации, направленные на их устранение (таблица 21).

Таблица 21 – Проблемы, выявленные в системе оценке персонала ООО «Линком» г.Миасс и предложенные рекомендации, направленные на их устранение

Формулировка проблем	Расшифровка проблемы	Рекомендации по решению проблемы
1) Не разработано Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс».	Нет индивидуализации эффективности труда работников предприятия, что создает «уровниловку в оплате труда»	Разработать и внедрить в действие Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс».
2) Не разработано Положение о ключевых показателях эффективности (КРІ) руководителя ООО «Линком» г.Миасс.	Переменная часть оплаты труда генерального директора ООО «Линком» г.Миасс должна на прямую зависеть от результатов работы предприятия.	Разработать и внедрить в действие Положение о системе ключевых показателей эффективности (КРІ) руководителя ООО «Линком» г.Миасс».

Рекомендации по совершенствованию системы по оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс сформулируем следующим образом:

#### **Первая рекомендация.**

Добавить индивидуальные показатели эффективности труда генерального директора предприятия в систему оплаты труда. Разработать и внедрить в действие Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности (КРІ) руководителя ООО «Линком» г.Миасс» (проект Положения и проект Приказа о введении положения в действие представлен в приложениях А и Б).

В таблице 22 представим Мероприятия, сроки реализации, ответственных и кто будет осуществлять контроль за разработкой проекта

«Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс».

Таблица 22 – Мероприятия, сроки реализации, ответственных и кто будет осуществлять контроль за разработкой проекта «Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс»

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Контроль
1	2	3	4
1.Определение целей и задач проекта «Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс»	До 01 октября 2023г.	Начальник ОУП, главный бухгалтер	Генеральный директор
2. Определение сроков реализации проекта «Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс»	До 10 октября 2023г.	Начальник ОУП, главный бухгалтер	Генеральный директор
3. Разработка основных положений проекта «Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс» (приложение А)	До 10 октября 2023г.	Начальник ОУП, главный бухгалтер	Генеральный директор
4.Подготовка проекта Приказа об утверждении «Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс» (представлен приложении Б).	До 20 октября 2023г.	Начальник ОУП, главный бухгалтер	Генеральный директор

Ключевые показатели эффективности разработаны на основе анализа стратегических целей и задач организации.

Оценка достижения сотрудником ключевых показателей эффективности производится по окончании каждого отчетного периода. Отчетный период равен [месяцу].

Регулярный пересмотр и актуализация системы ключевых показателей эффективности осуществляется не реже, чем 1 раз в 2 года. Контроль за своевременностью актуализации ключевых показателей эффективности осуществляет [главный бухгалтер].

Целью системы мотивации является повышение эффективности деятельности руководителя, а как следствие и организации в целом.

Поставленная цель достигается через создание и внедрение принципов мотивации:

1. Принцип комплексности.

Система мотивации представляет собой совокупность форм и методов стимулирования сотрудника (материальные и нематериальные формы поощрения и наказания).

2. Принцип соответствия.

Применяемая в соответствии с настоящим Положением система мотивации напрямую зависит от результатов деятельности руководителя организации за отчетный период.

3. Принцип открытости.

Система мотивации открыта и понятна сотруднику, существует четко прослеживаемая взаимосвязь между эффективностью деятельности сотрудника и системой поощрений, наказаний.

4. Принцип регулярности

Оценка эффективности деятельности руководителя организации производится на регулярной основе, в конце каждого отчетного периода.

5. Принцип справедливости

При осуществлении оценки эффективности деятельности руководителя

в расчет принимаются все обстоятельства и факторы, имевшие место быть в отчетном периоде.

#### 6. Принцип сбалансированности

Соблюдение баланса между материальными и нематериальными формами поощрения.

Система материального стимулирования включает в себя постоянную и вариационную части вознаграждения руководителя.

1. Постоянная часть оплаты труда включает в себя должностной оклад и дополнительные выплаты и надбавки:

- должностной оклад устанавливается трудовым договором и не зависит от степени достижения руководителем поставленных целей и задач;

- дополнительные выплаты и надбавки выплачиваются в соответствии с действующим законодательством РФ. Помимо установленных нормативными актами руководителю выплачиваются следующие дополнительные надбавки: [за непрерывный стаж работы в организации].

2. Установленные настоящим Положением дополнительные надбавки рассчитываются: [в процентном соотношении к должностному окладу. От 5 до 10 лет непрерывной работы - 10%; от 10 до 20 лет - 15%; свыше 20 лет - 20% от должностного оклада руководителя].

3. Вариационная часть оплаты труда руководителя состоит из премии.

3.1. Размер премии руководителя зависит от степени соответствия фактических значений КРІ запланированным за конкретный расчетный период.

3.2. При расчете премии учитываются следующие показатели: КРІ1 - чистая прибыль организации, КРІ2 - рентабельность продаж, КРІ3 - производительность труда, КРІ4 - выручка от продаж.

Пример расчета рейтинга КРІ генерального директора ООО «Линком» г.Миасс за месяц представим в таблице 23.

Таблица 23 – Пример расчета рейтинга КРІ генерального директора ООО «Линком» г.Миасс за месяц (прогноз)

Удельный вес КРІ	Название	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	% выполнения (стр. 4-стр.3)/100%	комментарий
1	2	3	4	5	6
КРІ1	КРІ1 - чистая прибыль организации	3 000	7 100	(7100-3000) / 100% = 41%	-
КРІ2	КРІ2 - рентабельность продаж	15,5	21,3	(21,3-15,5) / 100% = 5,8%	не более 10%
КРІ3	КРІ3 - производительность труда	7 020	9 305	(9305-7020) / 100% = 22,85%	-
КРІ4	КРІ4 - выручка от продаж	60585,5	74780,5	(74780,5-60585,5) / 100% = 139,22%	-
База	Сумма премии при выполнении плана - % от должностного оклада				
КРІ	КРІ = (41,0% + 5,8% + 22,85% + 139,22%) / 4 = 208,87% / 4 = 52,22%				

Премия руководителя рассчитывается в процентном соотношении КРІ к должностному окладу (таблица 24).

Таблица 24 – Расчет премии генерального директора по Положению

№ п/п	КРІ	Премия, в % от должностного оклада
1	50 %	0
2	51-89 %	35
3	90-100 %	70
4	Более 100 %	100

Рассчитаем доход генерального директора на прогнозный месяц:

$$\text{ЗП} = \text{оклад} + \text{премия} (\text{база} \times \text{коэффициент КРІ}) \quad (1)$$

$$\text{ЗП} = 70\,000 + (70\,000 \times 35\%) = 70\,000 + 24\,500 = 94\,500 \text{ руб.}$$

Таким образом, заработная генерального директора ООО «Линком» г.Миасс будет зависеть от:

- чистой прибыли предприятия в отчетном периоде;

- рентабельности продаж;
- производительности труда;
- выручки от продаж.

Главному топ-менеджеру ООО «Линком» г.Миасс – генеральному директору, как и всем работникам предприятия нужна мотивация, чтобы он брал новые высоты. А зависимость дохода от выполнения КРІ серьёзно стимулирует к эффективной работе.

**Вторая рекомендация.** Разработать и внедрить в действие «Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс». (проект Положения и проект Приказа о введении положения в действие представлен в приложениях В и Г).

В таблице 25 представим Мероприятия, сроки реализации, ответственных и кто будет осуществлять контроль за разработкой проекта «Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс».

Таблица 25 – Мероприятия, сроки реализации, ответственных и кто будет осуществлять контроль за разработкой проекта «Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс»

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Контроль
1	2	3	4
1.Определение целей и задач проекта «Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс»	До 01 октября 2023г.	Начальник ОУП, главный бухгалтер	Генеральный директор
2. Определение сроков реализации проекта «Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс»	До 10 октября 2023г.	Начальник ОУП, главный бухгалтер	Генеральный директор
3. Разработка основных положений проекта «Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО	До 10 октября 2023г.	Начальник ОУП, главный бухгалтер	Генеральный директор

1	2	3	4
4.Подготовка проекта Приказа об утверждении «Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс» (представлен в приложении Г).	До 20 октября 2023г.	Начальник ОУП, главный бухгалтер	Генеральный директор

Система КРІ Общества разрабатывается, внедряется и совершенствуется согласно Стратегии развития интегрированной структуры ООО «Линком» (далее – Стратегия развития), Долгосрочной программе развития и настоящему положению.

Настоящее Положение:

- устанавливает основы системы ключевых показателей эффективности, определяет ее цели, задачи и предъявляемые к ней требования;

- определяет алгоритм разработки, установления и утверждения КРІ, процедуру осуществления контроля за достижением целевых значений,

- устанавливает основные положения о взаимосвязи КРІ и размера вознаграждения руководителей Общества.

Основной целью внедрения КРІ является перевод Стратегии развития в форму конкретных показателей оперативного управления, оценка текущего состояния в их достижении и создание основы для принятия управленческих решений на долгосрочном и среднесрочном уровнях.

Основными задачами внедрения, актуализации системы КРІ являются:

- определение целей и показателей в соответствии с утвержденной Стратегией развития;

- всесторонний анализ деятельности Общества, оценка эффективности системы управления, определение мер, направленных на повышение ее

эффективности;

- оценка работы менеджмента, которая должна учитываться при принятии кадровых решений, в том числе решений о выплате вознаграждений;
- анализ причин отклонений от утвержденной Стратегией развития, формирование корректирующих мероприятий.

Система КРІ должна строиться на следующих принципах:

- а) прозрачность и измеримость КРІ;
- б) минимальная достаточность КРІ;
- в) всесторонняя оценка деятельности Общества через систему КРІ;
- г) непротиворечивость и сбалансированность показателей КРІ;
- д) обязательный контроль отклонений от установленных плановых значений КРІ;
- е) ориентированность на рост финансовых и производственных результатов Общества.

КРІ устанавливаются всем руководителям высшего звена управления Общества, кроме генерального директора (для генерального директора разрабатывается отдельное Положение), руководителям среднего звена, руководителям нижнего звена, работникам предприятия.

Расчет КРІ для работников предприятий представим на примере работников цеха «Кабельное производство», определив для них систему показателей эффективности работников (таблица 26).

Таблица 26 – Показатели эффективности для работников цеха «Кабельное производство»

Удельный вес КРІ	Название	План, п/м	Факт, п/м	% выполнения
50	Кабель	3000		
20	Допустимый брак	150		
15	Соблюдение техники безопасности			
15	Соблюдение должностной инструкции			

Таким образом, усовершенствованная система стимулирования работников ООО «Линком» цех «Кабельное производство» подразумевает введение следующих показателей КРІ:

- количество погонных метров кабеля (в бухтах по 150 м.) - устанавливается в соответствии с планом производства.
- допустимый брак – устанавливается в соответствии с планом на изготовление деталей, но не более 5%;
- соблюдение техники безопасности – обязательное условие для всех работников предприятия;
- соблюдение должностной инструкции.

Удельный вес КРІ распределен таким образом, что наиболее весомым показателем является количество погонных метров кабеля, а наименее весомые, но не менее важные это соблюдение техники безопасности и должностной инструкции.

Оценивание по КРІ производится по результатам отчетного периода специалистом по оценке и развитию персонала совместно с руководителем цеха, которые систематизируют имеющуюся информацию об эффективности каждого сотрудника. Данный подход к системе оплаты труда является эффективным для сотрудников, от которых напрямую зависит объем выполненного плана цеха.

Далее, в таблице 27 представим пример расчёта рейтинга КРІ одного из работников цеха «Кабельное производство»

Таблица 27 – Пример расчёта рейтинга КРІ одного из работников цеха «Кабельное производство» (прогноз)

Удельный вес КРІ	название	План, п/м/	Факт, п/м	% выполнения	комментарий
50	Кабель	3000	2640	88,0	
20	Допустимый брак	150	70	47,0	не более 5%
15	Соблюдение техники безопасности	0	1	0	не использование

Продолжение таблицы 27

1	2	3	4	5	6
					СИЗ во время работы
15	Соблюдение должностной инструкции	0	0	100	
Рейтинг				71,6	

Таким образом, по результатам месяца сотрудник N обладает рейтингом, равным 71,6%. Это цифра является средней взвешенной величиной, учитывающей % выполнения плана и вес оцениваемого показателя.

Пример расчета заработной платы по КРІ нескольких сотрудников предлагается рассмотреть в таблице 28.

Таблица 28 – Пример расчета заработной платы по предлагаемым КРІ

ФИО	Оклад, руб.	Премия, руб.	Рейтинг, %	Премия, руб.	Заработная плата, руб.
А	29 000	18 200	71,6	13 031,20	42 031,20
Б	30 000	21 000	88,6	18 606,0	48 606,00
В	32 000	22 400	84,92	21 262,08	53 262,08

Таким образом, заработная плата работников цеха «Кабельное производство» зависит от выполнения различных показателей эффективности, стратегически важных для ООО «Линком» г.Миасс.

Далее, в таблице 29 представим динамику основных финансово-экономических показателей ООО «Линком» г.Миасс в прогнозном периоде.

Таблица 29 – Динамика основных финансово-экономических показателей ООО «Линком» г.Миасс в прогнозном периоде

Показатель	2020, млн. руб.	2021, млн. руб.	2022, млн. руб.	2023, млн. руб. (прогноз)	2024, млн. руб. (прогноз)	Абсолют. отклонение 2024/2023 (+/-) (прогноз), млн. руб.	Относит. отклонение 2024/2023 (прогноз), %
Выручка	612,35	624,96	727,00	752,60	802,60	+50,0	107,00
Себестоимость	541,60	552,63	629,4	651,48	686,95	+35,47	106,00

Продолжение таблицы 29

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовая прибыль	70,75	72,33	97,60	101,12	115,65	+14,53	115,00
Чистая прибыль	51,90	54,89	82,04	82,50	92,82	+7,42	110,45
Численность персонала, чел.	74	73	79	79	79	-	-
Производительность труда	8,275	8,561	9,202	9,527	10,160	+0,633	106,61
Рентабельность (по реализованной продукции),%	13,06	13,09	15,51	16,0	17,0	+1,0	106,25

На рисунке 26 представим основные финансово-экономические показатели в прогнозном периоде по ООО «Линком» г.Миасс.

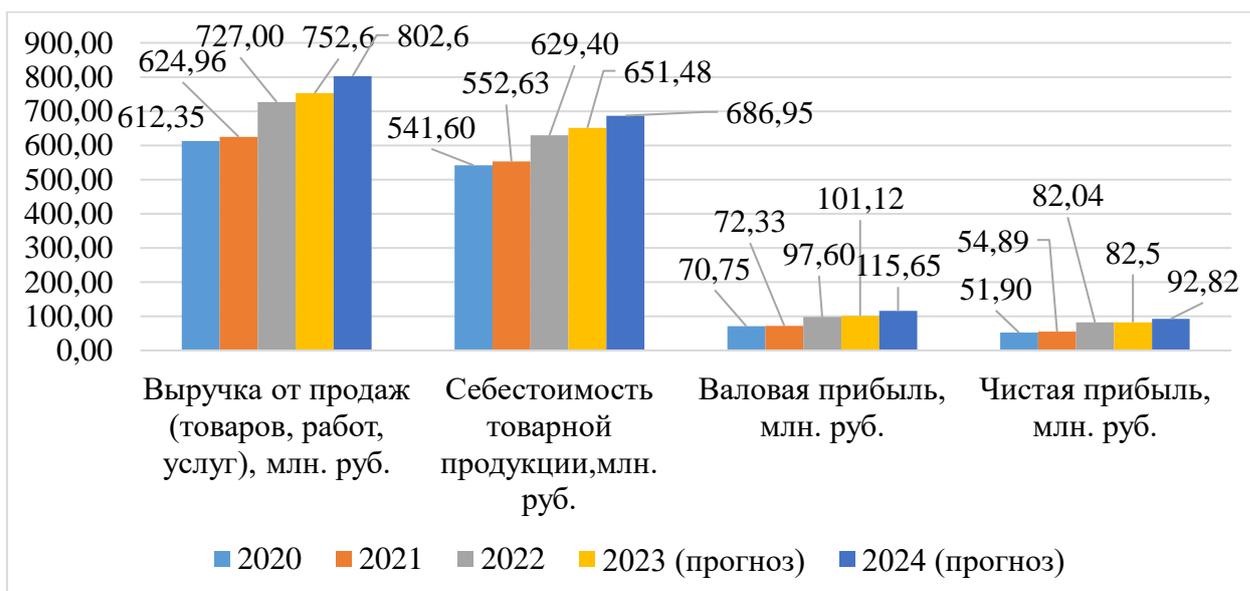


Рисунок 26 – Основные финансово-экономические показатели в прогнозном периоде

Анализируя основные финансово-экономические показатели ООО «Линком» в прогнозном периоде 2023-2024гг. можем сделать вывод о том, что все показатели будут иметь устойчивый рост:

– выручка от реализации в 2024 году по отношению к 2023 году будет иметь рост 107,0 % (абсолютное выражение составит – +50,0 млн. руб.);

– себестоимость продукции будет иметь следующие показатели: 2023 (прогноз) – 651,45 млн. руб.; 2024 (прогноз) – 686,95 млн. руб., темп роста в 2024 году по отношению к 2023 году составит 106,0%, в абсолютном выражении – +35,47 млн. руб.;

– валовая прибыль будет иметь следующие показатели: 2023 (прогноз) – 101,12 млн. руб.; 2024 (прогноз) – 115,65 млн. руб., темп роста в 2024 году по отношению к 2023 году составит 115,0%, в абсолютном выражении – +14,53 млн. руб.;

– чистая прибыль будет иметь следующие показатели: 2023 (прогноз) – 82,50 млн. руб.; 2024 (прогноз) – 92,82 млн. руб., темп роста в 2024 году по отношению к 2023 году составит 110,45%, в абсолютном выражении – +7,42 млн. руб.

На рисунке 27 представим численность персонала предприятия в прогнозном периоде.

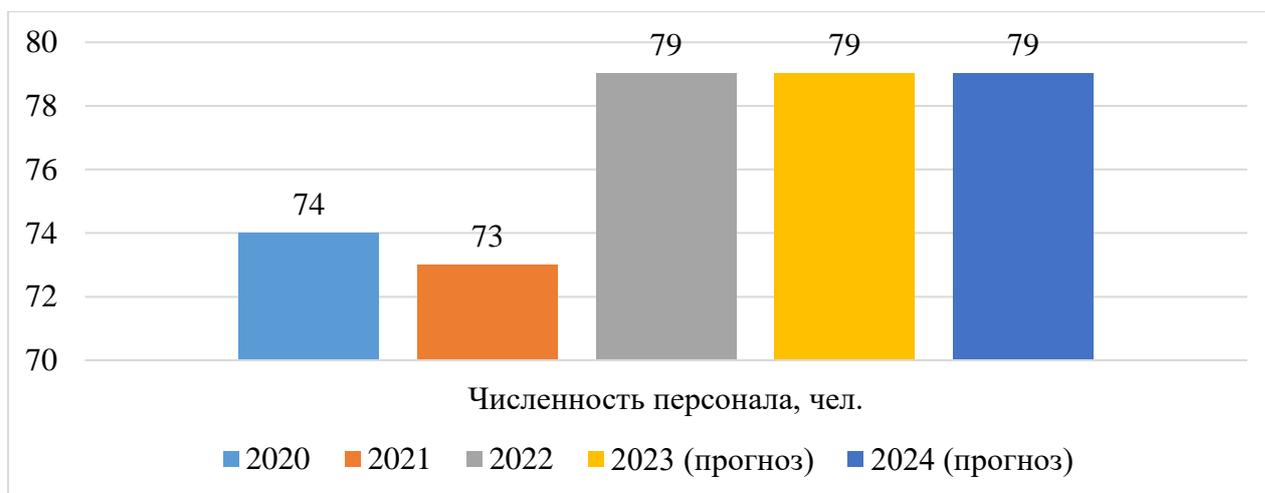


Рисунок 27 – Численность персонала ООО «Линком» в прогнозном периоде

Численность персонала в прогнозном периоде останется неизменной на уровне 2022 года и состоит 79 человек. Численность персонала была вызвана увеличением госзаказа на кабельную продукцию к специальной технике.

На рисунке 28 представим производительность труда на ООО «Линком» в прогнозном периоде.

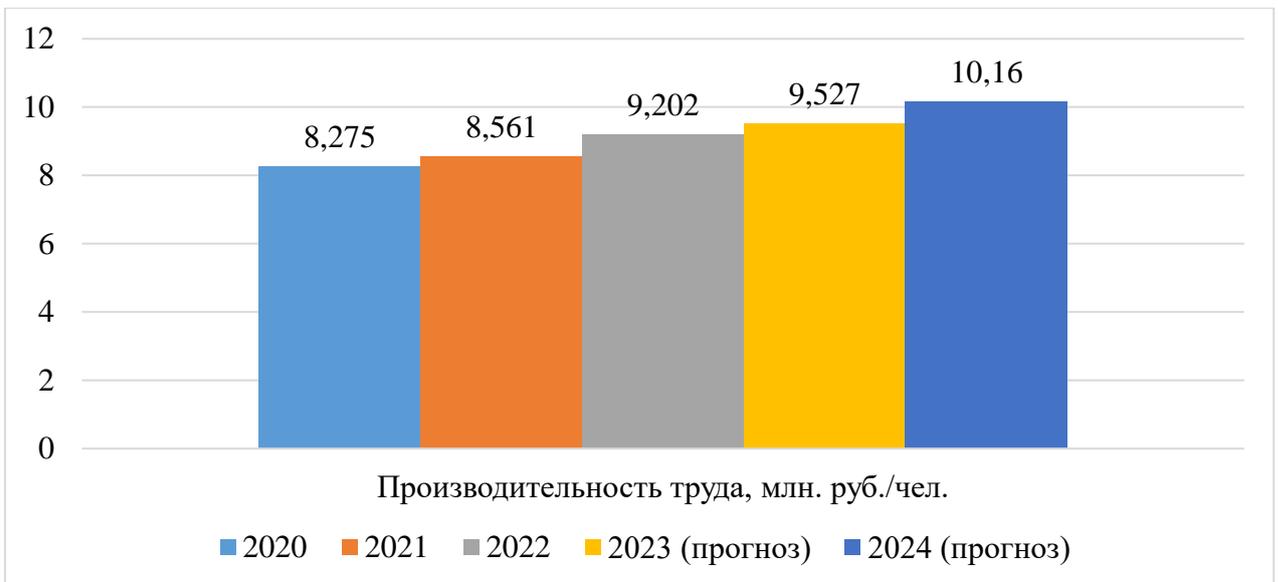


Рисунок 28 – Производительность труда на ООО «Линком» в прогнозном периоде

Рост производительности труда персонала ООО «Линком» в 2024 году по отношению к 2023 году составит 106,61,0 % (абсолютное выражение составит – +0,633 млн. руб./ чел.). Рост производительности труда обусловлен простым произведенной и реализованной продукции (электропроводки).

На рисунке 29 представим рентабельность по реализованной продукции на ООО «Линком» в прогнозном периоде.

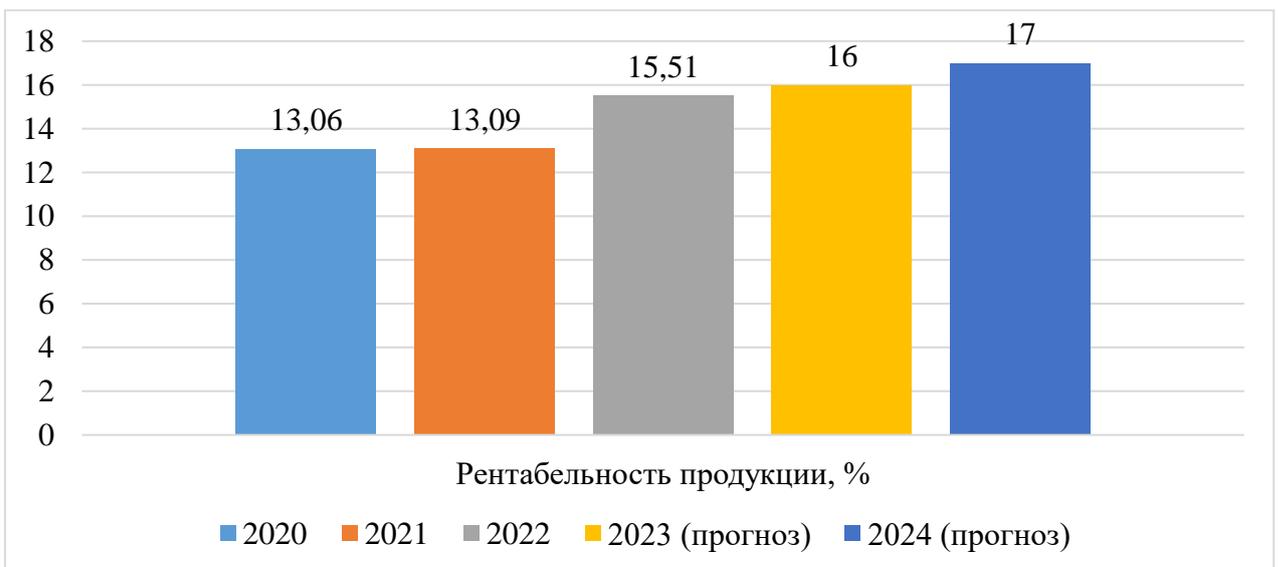


Рисунок 29 – Рентабельность по реализованной продукции на ООО «Линком» в прогнозном периоде

Рост рентабельности обусловлен ростом произведенной и реализованной продукции (электропроводки), в т.ч. для нужд СВО.

Экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций будет заключаться в том, что с введением «Положения о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс» и «Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс» вырастет выручка от реализации готовой продукции, чистая прибыль предприятия, увеличится производительность труда, рентабельность продаж.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей организации.

Социальный эффект от внедрения рекомендаций будет заключаться в следующем:

- выстроится система оценки работников на основе показателей эффективности деятельности (KPI), позволяющая повысить заинтересованность работника в улучшении результатов своей деятельности;
- будет сформирована корпоративная культура и «эталоны» поведения работников предприятия;
- повысится заинтересованность в работе и производительность труда персонала.

### **Вывод по второй главе**

Проблемы выявленные в сфере оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс, сформулируем следующим образом:

- 1) Результаты аттестации не оказывают результаты на рост заработной платы и карьерный рост персонала.

2) На предприятии не разработано Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс».

3) На предприятии не разработано Положение о ключевых показателях эффективности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс.

По недостаткам выявленных в ходе проведенного анализа, предложены мероприятия по совершенствованию работы по системе оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс: 1) разработать и внедрить в действие Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности ООО «Линком» г.Миасс»; 2) разработать и внедрить в действие Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности ООО «Линком» г.Миасс».

Экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций будет заключаться в том, что с введением «Положения о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс» и «Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс» вырастет выручка от реализации готовой продукции, чистая прибыль предприятия, увеличится производительность труда, рентабельность продаж. Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей организации.

Социальный эффект от внедрения рекомендаций будет заключаться в следующем: выстроится система оценки работников на основе показателей эффективности деятельности (KPI), позволяющая повысить заинтересованность работника в улучшении результатов своей деятельности; будет сформирована корпоративная культура и «эталон» поведения работников предприятия; повысится заинтересованность в работе и производительность труда персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка персонала – это анализ компетенций, профессионального роста, эффективности работы сотрудника с предоставлением комплексной обратной связи по ее итогам. Информация об уровне квалификации сотрудников, их сильных сторонах и зонах роста позволяет сформировать план развития персонала в подразделениях и компании в целом.

Ключевые показатели эффективности – это индикаторы выполнения поставленных работникам ежемесячных задач. С помощью KPI можно оценить не только технологические и бизнес-процессы компании, но и ее систему управления в целом. Применить систему KPI возможно, как на уровне всего предприятия (холдинга), так и отдельных подразделений, филиалов.

Проблемы выявленные в сфере оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс, сформулируем следующим образом: 1) результаты аттестации не оказывают результаты на рост заработной платы и карьерный рост персонала. 2) на предприятии не разработано Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс»; 3) на предприятии не разработано Положение о ключевых показателях эффективности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс.

По недостаткам выявленных в ходе проведенного анализа, предложены мероприятия по совершенствованию работы по системе оценки персонала ООО «Линком» г.Миасс: 1) разработать и внедрить в действие Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности ООО «Линком» г.Миасс»; 2) разработать и внедрить в действие Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности ООО «Линком» г.Миасс».

Предложенная в Положениях система KPI для генерального директора предприятия и работников предприятия призвана уравновесить прирост заработной платы и прирост производительности труда, а также обеспечить адекватный и справедливый заработок работников ООО «Линком» г.Миасс.

Экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций будет заключаться в том, что с введением «Положения о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс» и «Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс» вырастет выручка от реализации готовой продукции, чистая прибыль предприятия, увеличится производительность труда, рентабельность продаж. Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей организации.

Социальный эффект от внедрения рекомендаций будет заключаться в следующем: выстроится система оценки работников на основе показателей эффективности деятельности (KPI), позволяющая повысить заинтересованность работника в улучшении результатов своей деятельности; будет сформирована корпоративная культура и «эталоны» поведения работников предприятия; повысится заинтересованность в работе и производительность труда персонала.

Таким образом, цель достигнута, поставленные задачи выпускной квалификационной работы выполнены в полном объеме.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бабосов, Е. М. Управление персоналом [Текст] / Е. М. Бабосов. – М.: ТетраСистемс, 2022. – 288 с.
2. Бабынина, Л. С. Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт: автореф. [Текст] / Л. С. Бабынина. – М. : [б. и.], 2014. – 45 с.
3. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 560 с.
4. Вайсбурд, В. А. Экономика труда: учеб. пособие [Текст] / В. А. Вайсбурд. – М. : Омега-Л, 2021. – 376 с.
5. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учеб. [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2021. – 306 с.
6. Галимова, А. Ш., Закирова, Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду [Текст] / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова// Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2020. – С. 75-78.
7. Генкин, Б. М. Основы организации труда: учеб. пособие [Текст] / Б. М. Генкин, В. М. Свистунов. – М. : Норма, 2020. – 399 с.
8. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 05.04.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03459-6. – Текст : электронный.
9. Дубровин, И. А. Экономика труда: учебник [Текст] / И. А. Дубровин, А. С. Каменский. – М. : Дашков и К, 2021. – 229 с.

10. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – М.:ИНФРА-М, 2021. – 464с.
11. Иванникова, Н.Н. Управление персоналом: шпаргалка [Текст] / Н.Н. Иванникова, А.Н. Кошелева ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2022. – 32 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578451> (дата обращения: 01.04.2023). – ISBN 978-5-9758-1994-9. – Текст : электронный.
12. Кафидов, В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие [Текст] / В. Кафидов. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 208 с.
13. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 447 с.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник [Текст] / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 695 с.
15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] / А. Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2021. – 368 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации»: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020 – 256с.
17. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когтин // Основы экономики, управления и права. – 2019. – №4 (4). – С. 80-83.
18. Кочанова, А.А. КРІ как современный инструмент мотивации персонал предприятия [Текст] / А.А. Кочанова. // Экономика и социум. – 2020. – № 12 (79). – С. 658-662.
19. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) (ред. от 04.07.2020) [Текст] // Российская газета. – 04.07.2020. – № 144.

20. Кузнецов, В.А.т Менеджмент организации: современные технологии [Текст] / В.А. Кузнецова – Ростов на Дону: Феникс, 2021. – 480 с.
21. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов [Текст] / С.Ж. Гончарова, В.В, Данилочкина. – М. : Издательство Юрайт, 2021 – 398 с.
22. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие. [Текст] / В. В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2021. – 272 с.
23. Менеджмент организации : учебное пособие. [Текст] / Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА– М, 2020. – 432 с.
24. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф.: Основы менеджмента. [Текст] / М. Месконм, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М: Дело. 2017. – 371с.
25. Минцберг, Г. и др. Школа стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегии менеджмента. [Текст] / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2021. – 331с.
26. Менеджмент: век XXI. / Сборник статей. – М. : Магистр; ИНФРА-М, 2019. – 352 с.
27. Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях [Текст]/ С.Ю. Мычка. // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2021. – С. 74-77.
28. Новицкий, Н.В. Менеджмент организации: учебное пособие. [Текст] / Н.В. Новицкий. – М.: Дело, 2020. – 376 с.
29. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 386 с.
30. Основы теории оптимального управления: учебное пособие. [Текст] / В.Ф.Кротов, Б.А.Лагома, С.М.Лобанов и др. – М.: Высш. шк., 2022. – 267 с.

31. Основы теории управления: учебное пособие. [Текст] / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 412с.
32. Основы управления персоналом: учебное пособие [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 352 с.
33. Официальный сайт ООО «Линком» г.Миасс [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://linkom74.ru/> (дата обращения: 10.06.2023).
34. Семёнов, А.К., Набоков, В.И. Основы менеджмента : учебное пособие. [Текст] / А.К. Семнов, В.И. набоков. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2021. – 316с.
35. Семина, А.П. Роль персонала в системе управления персоналом [Текст] / А.П. Семина. // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 1-1. – С. 80-85;
36. Скрипник, К.Д. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала: учебное пособие. [Текст]/ К.Д. Скрипник. – М., 2020. – 314 с.
37. Смирнова, Е.Е. Управление персоналом : учебно-методическое пособие : [Электронный ресурс] / Е.Е. Смирнова, Л.А. Черкасова ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2021. – 76 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562254> (дата обращения: 03.05.2023). – Библиогр.: с. 44. – ISBN 978-5-8158-2086-9. – Текст : электронный.
38. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации: учебное пособие. [Текст] / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА М, 2020. – 376с.
39. Сорочайкин, А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом [Текст] / А.Н. Сорочайкин. // Основы экономики, управления и права. – 2018. – № 1(1). – С. 121-125.
40. Сотникова, С.И. Основы управления персоналом: учебное пособие. [Текст] / С.И. Сотникова. – Новосибирск: НГУЭУ, 2021. – с.148.

41. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) [Текст] // Собр. законодательства РФ. – 2002. – № 1 (часть 1). – Ст. 3.

42. Ужахова, Л.М. Управление персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс]/ Л.М. Ужахова ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2013. – 340 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574276> (дата обращения: 20.05.2023). – Библиогр.: с. 310 – 311. – ISBN 978-5-400-008702. – Текст : электронный.

43. Управление персоналом на предприятии. Новое в работе с кадрами: учебное пособие. [Текст] / Кол. авт. – М.: «Информцентр – директор» газеты «Экономика и жизнь», НИИ труда, 2020. – 325 с.

44. Управление персоналом : практикум [Электронный ресурс] / сост. А.В. Богомолова ; Липецкий государственный педагогический университет имени П. П. Семенова-Тян-Шанского. – Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2021. – 46 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577375> (дата обращения: 15.04.2023). – Текст : электронный.

45. Управление персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс]/ Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк ; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 15.04.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03596-8. – Текст : электронный.

46. Управление персоналом организации: учебное пособие. [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА – М, 2021. – 512 с.

47. Управление по КРІ [Текст] / В.Клавдеева. // Управляем предприятием. – URL: <https://upr.ru/article/upravlenie-po-kpi/> (дата обращения: 15.07.2023)

48. Ходова, Я.А., Скударь, А.А., Пискун, Л.И. Современные методы оценки качества персонала как инструмент повышения эффективности бизнес-процессов предприятий [Текст] / Я.В. Ходова, А.А. Скударь, Л.И. Пискун. // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Том 10. – № 2. – С. 533-546.

49. Шарифовна, Г. А., Заработная плата как фактор мотивации к труду [Текст] / Г. А. Шарифовна, Г. Л. Фагимова, Т. А. Рустемовна. – Волжск.: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева, 2021. – № 3. – С.56-59.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

ООО «Линком» г.Миасс

Утверждаю  
Совет директоров  
ООО «Линком» г.Миасс

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
01.11.2023  
М. П.

### Положение о ключевых показателях эффективности (KPI) руководителя

#### 1. Общие положения

1.1. Положение о ключевых показателях эффективности деятельности Генерального директора (далее - Положение) разработано в соответствии с законодательством РФ и Устава Общества с ограниченной ответственностью «Линком» г.Миасс.

1.2. Термины, используемые в Положении:

**Эффективность деятельности** - оценка достижения сотрудником поставленных целей и задач.

**Система мотивации** - формы материального и нематериального стимулирования, осуществляемые организацией в отношении руководителя по результатам эффективности деятельности.

**Ключевые показателя эффективности (KPI - Key Perfomance Indicator)** - количественные показатели, позволяющие оценить эффективность деятельности сотрудника.

**Вознаграждение руководителя** - оплата труда руководителя, состоящая из постоянной и вариационной частей.

**Постоянная часть вознаграждения руководителя** - вознаграждение, которое не зависит от результатов работы руководителя и организации в целом.

**Вариационная часть вознаграждения руководителя** - вознаграждение, которое зависит от результатов работы руководителя и организации в целом.

1.3. Ключевые показатели эффективности разработаны на основе анализа стратегических целей и задач организации.

1.4. Оценка достижения сотрудником ключевых показателей эффективности производится по окончании каждого отчетного периода. Отчетный период равен [месяцу].

1.5. Регулярный пересмотр и актуализация системы ключевых показателей эффективности осуществляется не реже, чем 1 раз в 2 года. Контроль за своевременностью актуализации ключевых показателей эффективности осуществляет [главный бухгалтер].

## **2. Цели и принципы системы мотивации**

2.1. Целью системы мотивации является повышение эффективности деятельности руководителя, а как следствие и организации в целом.

2.2. Поставленная цель достигается через создание и внедрение принципов мотивации:

### **2.2.1. Принцип комплексности**

Система мотивации представляет собой совокупность форм и методов стимулирования сотрудника (материальные и нематериальные формы поощрения и наказания).

### **2.2.2. Принцип соответствия**

Применяемая в соответствии с настоящим Положением система мотивации напрямую зависит от результатов деятельности руководителя организации за отчетный период.

### **2.2.3. Принцип открытости**

Система мотивации открыта и понятна сотруднику, существует четко прослеживаемая взаимосвязь между эффективностью деятельности сотрудника и системой поощрений, наказаний.

#### 2.2.4. Принцип регулярности

Оценка эффективности деятельности руководителя организации производится на регулярной основе, в конце каждого отчетного периода.

#### 2.2.5. Принцип справедливости

При осуществлении оценки эффективности деятельности руководителя в расчет принимаются все обстоятельства и факторы, имевшие место быть в отчетном периоде.

#### 2.2.6. Принцип сбалансированности

Соблюдение баланса между материальными и нематериальными формами поощрения.

### 3. Система мотивации

#### 3.1. Система нематериального стимулирования включает в себя:

- объявление благодарности;
- награждение благодарственными письмами, почетными грамотами, знаками отличия;
- поздравление с праздниками, значимыми событиями от лица организации;
- присвоение звания лучшего по профессии;
- вручение ценных подарков;
- иные формы нематериального стимулирования.

Решение о нематериальном стимулировании принимается генеральным директором.

3.2. Система материального стимулирования включает в себя постоянную и вариационную части вознаграждения руководителя.

3.2.1. Постоянная часть оплаты труда включает в себя должностной оклад и дополнительные выплаты и надбавки:

- должностной оклад устанавливается трудовым договором и не зависит от степени достижения руководителем поставленных целей и задач;
- дополнительные выплаты и надбавки выплачиваются в соответствии с действующим законодательством РФ. Помимо установленных нормативными актами руководителю выплачиваются следующие дополнительные надбавки: [за непрерывный стаж работы в организации].

3.2.2. Установленные настоящим Положением дополнительные надбавки рассчитываются: [в процентном соотношении к должностному окладу. От 5 до 10 лет непрерывной работы - 10%; от 10 до 20 лет - 15%; свыше 20 лет - 20% от должностного оклада руководителя].

3.3. Вариационная часть оплаты труда руководителя состоит из премии.

3.3.1. Размер премии руководителя зависит от степени соответствия фактических значений КРІ запланированным за конкретный расчетный период.

3.3.2. При расчете премии учитываются следующие показатели: КРІ1 - чистая прибыль организации, КРІ2 - рентабельность продаж, КРІ3 - производительность труда, КРІ4 - выручка от продаж.

3.3.3. КРІ руководителя рассчитывается по следующим формулам:

$$\text{КРІ1} = \text{ЧПфакт} - \text{ЧПплан} / 100\%, \text{ где}$$

ЧПфакт - чистая прибыль организации за расчетный период,

ЧПплан - планируемая на расчетный период чистая прибыль организации.

$$\text{КРІ2} = \text{РПфакт} - \text{РПплан} / 100\%, \text{ где}$$

РПфакт - рентабельность за расчетный период,

РПплан - планируемая на расчетный период рентабельность продаж.

$$\text{КРІ3} = \text{ПТфакт} - \text{ПТплан} / 100\%, \text{ где}$$

ПТфакт - производительность труда за расчетный период,

ПТплан - планируемая на расчетный период производительность труда в организации.

$KPI4 = \text{ВП факт} - \text{ВПплан} / 100\%$ , где

ВП факт - выручка от продаж за расчетный период,

ВПплан - планируемая на расчетный период выручка от продаж.

$KPI = KPI1 + KPI2 + KPI3 + KPI4 / 4$

3.3.4. Премия руководителя рассчитывается в процентном соотношении KPI к должностному окладу:

N п/п	KPI	Премия, в % от должностного оклада
1	50 %	0
2	51-89 %	35
3	90-100 %	70
4	Более 100 %	100

#### 4. Заключительные положения

4.1. Настоящее положение вводится в действие с момента утверждения генеральным директором.

4.2. Изменения и дополнения к настоящему соглашению принимаются в случаях изменения организационно-правовой структуры организации, стратегии развития или бизнес-плана организации и вводятся в действие с момента утверждения генеральным директором

Согласовано:

Главный бухгалтер

ООО «Линком» г.Миасс: \_\_\_\_\_ С.А. Иванова

**01.11.2023**

С положением ознакомлен: \_\_\_\_\_

Алешкин Сергей Александрович

**01.11.2023**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Линком» г.Миасс  
(проект)

### ПРИКАЗ

от 25.10.2023 года

№ 215

г.Миасс

«Положение о ключевых показателях  
эффективности (KPI) руководителя»

С 01 ноября 2023 года в целях усиления материальной заинтересованности руководителя предприятия и в повышении эффективности и качества работы, укрепления исполнительской дисциплины и совершенствования системы оценки персонала на предприятии внедрить в работу ключевых показателях эффективности (KPI) руководителя:

1. Утвердить Положение о ключевых показателях эффективности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс.

2. Информацию по Положению о ключевых показателях эффективности (KPI) руководителя ООО «Линком» г.Миасс довести до генерального директора предприятия Алешкина Сергея Александровича.

3. Контроль за исполнением приказа возложить на начальника отдела по управлению персоналом, главного бухгалтера ООО «Линком» г.Миасс.

Генеральный директор

ООО «Линком» г.Миасс: \_\_\_\_\_ С.А. Алешкин

## **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

УТВЕРЖДЕНО  
Совет директоров  
ООО «Линком»  
«01» ноября 2023 года  
Протокол № 3

### **ПОЛОЖЕНИЕ О КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЛИНКОМ» Г.МИАСС**

г.Миасс, 2023

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее положение разработано в целях совершенствования системы стратегического управления Общества с ограниченной ответственностью «Линком» г.Миасс (далее – Общество), повышения эффективности планирования и организации деятельности, осуществления контроля достижения стратегических целей и установления зависимости материального вознаграждения от достигнутых результатов деятельности посредством установления ключевых показателей эффективности (KPI) Общества и руководителей Общества, работников предприятия.

1.2. Система KPI Общества разрабатывается, внедряется и совершенствуется согласно Стратегии развития интегрированной структуры ООО «Линком» (далее – Стратегия развития), Долгосрочной программе развития и настоящему положению.

1.3. Настоящее Положение:

- устанавливает основы системы ключевых показателей эффективности, определяет ее цели, задачи и предъявляемые к ней требования;

- определяет алгоритм разработки, установления и утверждения KPI, процедуру осуществления контроля за достижением целевых значений,

- устанавливает основные положения о взаимосвязи KPI и размера вознаграждения руководителей Общества.

1.4. Основной целью внедрения KPI является перевод Стратегии развития в форму конкретных показателей оперативного управления, оценка текущего состояния в их достижении и создание основы для принятия управленческих решений на долгосрочном и среднесрочном уровнях.

1.5. Основными задачами внедрения, актуализации системы KPI являются:

- определение целей и показателей в соответствии с утвержденной Стратегией развития;

– всесторонний анализ деятельности Общества, оценка эффективности системы управления, определение мер, направленных на повышение ее эффективности;

– оценка работы менеджмента, которая должна учитываться при принятии кадровых решений, в том числе решений о выплате вознаграждений;

– анализ причин отклонений от утвержденной Стратегией развития, формирование корректирующих мероприятий.

1.6. Система КРІ должна строиться на следующих принципах:

а) прозрачность и измеримость КРІ;

б) минимальная достаточность КРІ;

в) всесторонняя оценка деятельности Общества через систему КРІ;

г) непротиворечивость и сбалансированность показателей КРІ;

д) обязательный контроль отклонений от установленных плановых значений КРІ;

е) ориентированность на рост финансовых и производственных результатов Общества.

1.5. КРІ устанавливаются всем руководителям высшего звена управления Общества, кроме генерального директора, руководителям среднего звена, руководителям нижнего звена, работникам предприятия.

## **2. ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

2.1. *Система ключевых показателей эффективности* (система КРІ) – совокупность взаимосвязанных индивидуальных численных показателей, сформированных на основе Стратегии развития, с помощью которых оценивается эффективность деятельности руководителей Общества.

2.2. *Ключевой показатель эффективности* (КРІ) – оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач.

2.3. *Абсолютный показатель* – показатель в форме абсолютной величины, отражающий временные или стоимостные характеристики процессов.

2.4. *Относительные показатели* - экономические показатели, определяемые в виде отношения абсолютного показателя к базисному значению или в виде соотношения двух разнородных показателей.

2.5. *Руководители высшего звена управления* – руководители, определяющие стратегию развития общества и (или) отдельных функциональных направлений ее деятельности: заместители генерального директора, директора по направлениям, главный инженер, главный бухгалтер, др.).

2.6. *Руководители среднего звена управления* – руководители обособленного структурного подразделения, осуществляющие управление структурными звеньями производства или отдельными участками бизнес-процессов: начальники производств, главные инженеры производств, начальники управлений, цехов, отделов, их заместители.

2.7. *Тариф* - должностной оклад, в том числе с учетом повышающего коэффициента, если такой установлен, исчисленный с учетом фактически отработанного в отчетном периоде времени.

### **3. УСТАНОВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

3.1. Система ключевых показатели эффективности Общества имеет в своей основе КРІ, закрепленные в Стратегии развития, и оформляется в Карту ключевых показателей эффективности Общества.

3.2. Карта КПЭ Общества формируется согласно принципам сбалансированной системы показателей (BSC) по четырем основным направлениям «Финансы», «Позиция на рынке», «Бизнес-процессы», «Персонал». Примерная форма представлена в приложении №1.

3.3. В Карту КРІ общества включаются абсолютные и относительные показатели, установленные Стратегией развития, Долгосрочной программой развития.

3.4. Для всех целей и КРІ определяется вес в соответствии с приоритетами стратегического развития Общества. Расстановка веса целей (показателей) отражает важность (приоритет) тех или иных КРІ относительно друг друга и позволяет повысить эффективность целеполагания за счет перераспределения ресурсов (временных, человеческих, материальных, финансовых) в пользу наиболее значимых целей и КРІ.

3.5. Целевые значения КРІ устанавливаются в соответствии с бюджетом Общества, утвержденным Советом директоров, и Стратегией развития.

3.6. Для каждого КРІ разрабатывается и утверждается методика его расчета.

3.7. Карта КРІ Общества согласовывается в порядке, установленном локальным нормативным актом Общества, подписывается генеральным директором Общества и выносится на рассмотрение комитета Совета директоров по стратегии. Карта КРІ Общества утверждается решением Совета директоров одновременно с рассмотрением годового отчета о деятельности Общества.

3.8. Целевые значения КРІ Общества, установленные на текущий календарный год, корректировке не подлежат (если иное не установлено действующим законодательством либо нормативными правовыми актами).

3.9. Установление целей и КРІ руководителей высшего и среднего звена управления (далее – Руководители) производится на основе Карты КРІ Общества, утвержденной Советом директоров, путем составления соответствующей Карты для Руководителя по форме приложения №2.

3.10. Каждому Руководителю, для чьей должности определяются КРІ, устанавливается (декомпозируется) от 3 до 7 ключевых показателей

эффективности на текущий год, а также целевые значения (планы) по указанным показателям на год с поквартальной разбивкой.

3.11. Установленным ключевым показателям эффективности Руководителя присваивается весовой коэффициент (вес КПЭ), характеризующий важность показателя, в процентах в общей совокупности показателей. Сумма весовых коэффициентов по всем показателям должна составлять 100%.

3.12. Карта ключевых показателей эффективности на каждого Руководителя согласовывается в порядке, установленном локальным нормативным актом Общества, подписывается самим Руководителем, и утверждается.

3.13. Оригиналы утвержденных в установленном настоящим положением порядке карт КРІ хранятся в Отделе по управлению персоналом и бухгалтерии, копии передаются соответствующим Руководителям для руководства и контроля достижения.

3.14. При необходимости цели, ключевые показатели эффективности, установленные Руководителю на текущий год, могут быть скорректированы. Внесение изменений в установленные цели и показатели Руководителя осуществляется путем утверждения новой карты в соответствии с порядком, определенным настоящим положением.

3.15. Основанием для изменения установленных КРІ Руководителя являются:

- изменение функциональной и (или) административной подчиненности, реструктуризация подчиненных структурных подразделений, изменение должностных обязанностей и (или) зоны ответственности Руководителя;

- приказ о постоянном назначении на другую должность, для которой установлены КРІ;

- представление руководителя, утвердившего карту согласно п. 3.12. настоящего Положения.

3.16. Назначение исполняющим обязанности на время отсутствия в связи с ежегодным оплачиваемым отпуском, болезнью, нахождением в командировке и т.д. не влечет установления, изменения КРІ.

3.17. В случае назначения исполняющим обязанности с последующим постоянным назначением Руководителя на должность новая Карта оформляется с момента начала исполнения обязанностей.

#### **4. ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

4.1. Оценка выполнения КРІ производится на основе сравнений фактических значений КПЭ за отчетный период (квартал, год) с их плановыми значениями за тот же период по каждому из показателей отдельно.

4.2. Расчет выполнения показателя, для которого положительным считается рост значения, осуществляется по формуле:

$$\text{Выполнение плана (\%)} = \frac{\text{Факт}}{\text{План}} \times 100$$

Расчет выполнения показателя, для которого положительным считается снижение значения, осуществляется по формуле:

$$\text{Выполнение плана (\%)} = \frac{\text{План}}{\text{Факт}} \times 100$$

4.3. В целях устранения недостатков планирования и недопущения искажения оценки выполнение плана на уровне более 120% принимается равным 120%.

4.4. Исходя их уровня достижения целевого значения (плана) в % определяется уровень выполнения КРІ по каждому показателю:

Уровень выполнения КРІ	Пояснение	Уровень выполнения плана, %
Неудовлетворительный	фактическое выполнение плана ниже допустимого предела	менее 85

Удовлетворительный	фактическое выполнение плана выше допустимого предела, но ниже планового уровня	85-99,9
Плановый	фактическое выполнение плана соответствует плановому заданию	100-102
Превосходный	фактическое выполнение плана превышает плановый уровень	более 102

4.5. Общий уровень выполнения КРІ Обществом и отдельными Руководителями за отчетный период определяется в % по формуле:

$$УВкпэ = \sum_{i=1}^n (\text{Вес } KPI_i \times \% \text{ вып. плана}_i)$$

где  $i$  – 1,2,3...  $n$ -ый ключевой показатель эффективности Общества или Руководителя.

4.6. В исключительных случаях, когда установленный КПЭ не может быть достигнут по независящим от Общества, конкретного Руководителя причинам, уровень выполнения КРІ может быть скорректирован:

- Советом директоров Общества – для Общества в целом и Руководителей, чьи карты КРІ утверждены Советом директоров Общества;
- генеральным директором Общества – для всех остальных Руководителей.

4.7. Отчеты о фактическом уровне выполнении КРІ Общества и отдельных Руководителей формируются в соответствии с локальным нормативным актом Общества.

4.8. Оценка достижения КРІ Обществом проводится ежеквартально и ежегодно:

- ежеквартально результаты выполнения КРІ Общества рассматриваются комитетом Совета директоров по стратегии;
- сведения о фактическом достижении КРІ за отчетный год включаются в годовой отчет о деятельности Общества и выносятся на рассмотрение Совета директоров Общества.

В случае отклонения фактических значений КРІ от ранее установленных целевых значений в пояснительную записку или годовой отчет включается описание и анализ причин, повлекших указанные отклонения, а также предлагаемые корректирующие мероприятия.

4.9. Оценка достижения КРІ отдельными Руководителями проводится ежеквартально и ежегодно в целях применения мер стимулирования согласно разделу 5 настоящего Положения, а также принятия иных решений в сфере управления персоналом.

## **5. МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

5.1. Переменная часть заработной платы Руководителей, которым установлены КРІ, ставится в прямую зависимость от уровня выполнения КРІ за отчетный период (квартал, год) и включает в себя:

- премирование по итогам отчетного квартала (далее – премия);
- вознаграждение по итогам работы за год (далее – вознаграждение).

5.2. Вознаграждение по итогам работы за год устанавливается для всех Руководителей, которым установлены КРІ. Премирование за выполнение КРІ за отчетный квартал применяется по представлению первого заместителя генерального директора и решению генерального директора.

5.3. Размеры премии (вознаграждения) за каждый уровень выполнения (п.4.4. настоящего Положения) определяются с учетом следующих правил:

- при удовлетворительном уровне выполнения КРІ процент вознаграждения значительно снижается (составляет 50-60% от вознаграждения, установленного за плановый уровень);
- при неудовлетворительном уровне вознаграждение не начисляется;
- вознаграждение за превосходный уровень на 10-15% выше, чем за плановый.

5.4. Конкретные размеры премии (вознаграждения) в % к должностному окладу, в том числе с учетом повышающего коэффициента, если такой установлен, за каждый уровень выполнения КРІ устанавливаются:

- Советом директоров Общества в Картах КРІ Руководителей, вынесенных на утверждение;
- генеральным директором Общества согласно установленным условиям оплаты труда в Картах КРІ Руководителей либо локальным нормативным актом Общества – для всех остальных Руководителей.

5.5. Размер премии по итогам отчетного квартала определяется как процент премии по каждому показателю, рассчитанный в зависимости от веса показателя и тарифа за отчетный период по формуле:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n (\% \text{ вознаграждения}_i \times \text{Вес } KPI_i) \times \text{Квартальный тариф}$$

где  $i$  – 1,2,3...  $n$ -ый ключевой показатель эффективности, установленный Руководителю.

5.6. Премия по итогам отчетного квартала выплачивается ежемесячно в течение квартала, следующего за отчетным, в размере 1/3 от рассчитанной согласно п.5.5. настоящего положения.

5.7. Общий размер вознаграждения по итогам работы за год определяется как процент вознаграждения по каждому показателю, рассчитанного в зависимости от веса показателя и тарифа за отчетный период по формуле:

$$B = \sum_{i=1}^n (\% \text{ вознаграждения}_i \times \text{Вес } KPI_i) \times \text{Годовой тариф}$$

где  $i$  – 1,2,3...  $n$ -ый ключевой показатель эффективности, установленный Руководителю.

Расчет вознаграждения по итогам работы за год производится в апреле года, следующего за отчетным.

5.8. За неудовлетворительное исполнение трудовых обязанностей, упущения и срывы в работе Руководителю на основании приказа генерального директора Общества, размер премии (вознаграждения) может быть снижен, но не более чем на 50% от полагающегося размера.

5.9. Вопросы мотивации Руководителей на основе КРІ, не урегулированные настоящим разделом Положения, регулируются соответствующим локальным нормативным актом Общества.

## **5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

5.1. Настоящее положение вступает в силу с 01 ноября 2023 года.

5.3. Контроль за соблюдением требований настоящего положения возлагается:

– в части формирования, согласования Карты КРІ Общества, отчетов о выполнении КРІ Общества, анализа причин отклонений – на директора по производству,

– в части установления КРІ Руководителям Общества, формирования отчетов о выполнении КРІ Руководителей и мотивации на основе КРІ – на главного бухгалтера.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**Общество с ограниченной ответственностью ООО «Линком» г.Миасс  
(проект)**

### **ПРИКАЗ**

от 25.10.2023 года

№ 216

г.Миасс

«Положение о системе ключевых показателей  
эффективности ООО «Линком» г.Миасс»

С 01 ноября 2023 года в целях усиления материальной заинтересованности работников в повышении эффективности и качества работы, укрепления исполнительской дисциплины и совершенствования системы оценки персонала на предприятии внедрить в работу ключевых показателей эффективности предприятия:

1. Утвердить Положение о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс.

2. Информацию по Положению о системе ключевых показателей эффективности ООО «Линком» г.Миасс довести до всех работников предприятия.

4. Контроль за исполнением приказа возложить на начальника отдела по управлению персоналом, главного бухгалтера ООО «Линком» г.Миасс.

Генеральный директор

ООО «Линком» г.Миасс:

\_\_\_\_\_ С.А. Алешкин