

Содержание

Введение	3	
Глава 1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1	Оценка персонала: понятие и место в системе управления персоналом	7
1.2	Процедура проведения деловой оценки персонала	13
1.3	Значение эффективного контракта (КРІ) для целей оценки персонала	19
Выводы по первой главе		25
Глава 2	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА (КРІ) В ООО «РУССКАЯ СТРАТЕГИЯ»	26
2.1	Анализ структуры и динамики персонала предприятия ООО «Русская стратегия»	26
2.2	Анализ действующей системы оценки персонала ООО «Русская стратегия»	32
2.3	Разработка мероприятий по совершенствованию оценки персонала на основе использования критериев эффективного контракта в ООО «Русская стратегия»	41
Выводы по второй главе		50
Заключение		53
Список использованных источников		56
Приложения		63

Введение

Актуальность исследования. Увеличение спроса со стороны промышленных предприятий на людей рабочих профессий, дефицит профессиональных кадров ставит перед предприятиями Челябинской области и всей Российской Федерации проблему эффективного управления персоналом на совершенно иной уровень. Любое промышленное предприятие ставит для себя стратегические цели, достижение которых требует наличие квалифицированного персонала, имеющего определенные знания, умения и навыки, обеспечивающие возможность выполнять поставленные перед ним производственные и служебные задачи на необходимом уровне. В свою очередь для обеспечения стабильности коллектива в условиях высокой степени конкуренции на рынке труда между работодателями обязательным условием является формирование адекватной системы оценки его труда как для целей текущей аттестации сотрудников, так и для целей разработки и совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала.

Последние годы в практике системы управления кадрами с позиции формирования экономических и организационных условий роста эффективности коллективного и индивидуального труда стала оценка персонала на основе различных инструментов оценивания. Одним из таких инструментов стал метод КРІ, нашедший свое применение во всех отраслях промышленности и сферы услуг. Данный метод стал широко использоваться в практике управления персоналом не только для текущей аттестации сотрудников предприятий и учреждений, но и для целей построения эффективных систем мотивации персонала. Указанное говорит об актуальности темы настоящего исследования **«КРІ как инструмент совершенствования системы оценки персонала предприятия»**.

Степень изученности проблемы исследования. Исследованию проблем управления персоналом посвятили труды известные специалисты: Абрамова Н.О., Авдеев В.В., Анисимов А.Ю., Архипова Н.И., Базаров Т.Ю.,

Горленко О.А., Исаева О.М., Кибанов А.Я., Литвинюк А.А., Максимцев И.А., Маслова В.М., Митрофанова Е.А., Моргунов Е.Б., Одегов Ю.Г., Пугачев В.П., Стражев В.И. Тебекин А.В., Шабанова Т.В. и другие.

Вопросами оценки персонала в системе оценки персонала посвятили свои труды многочисленные авторы: Алексеева П.А, Борисова Е.А., Вучкович-Стадник А.А., Деркач А.А., Захарова Т.И., Колесникова В.Б., Криган С.Г., Малахова А.А., Мещерякова А.Б., Мизинцева М.Ф., Сапожникова А.В., Стюрина Д.Е., Соколова Н.Г., Федотова М.А. и другие.

Инструмент КРІ в системе оценки эффективности стал предметом исследований следующих авторов: Ключков А., Колесникова В.Б., Портнягина А.А., Скворцова Н.А. и др.

Степень разработанности проблемы, ее актуальность позволили сформулировать объект, предмет, цели и задачи настоящего исследования.

Объект исследования: система управления человеческими ресурсами.

Предмет исследования: система оценки профессиональной деятельности персонала на основе критериев эффективного контракта (КРІ).

Цель исследования: теоретически обосновать проблему оценки профессиональной деятельности персонала и разработать рекомендации по совершенствованию оценки персонала на основе критериев эффективного контракта с использованием метода КРІ.

Задачи исследования:

1. Изучить понятие и место оценки персонала в системе управления персоналом.
2. Проанализировать характеристику современных инструментов и методов оценки персонала.
3. Рассмотреть методические основы внедрения метода КРІ, как инструмента оценки персонала.
4. Изучить существующую систему оценки персонала исследуемого предприятия.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию оценки персонала

на основе критериев эффективного контракта с использованием метода KPI.

6. Оценить результат внедрения критериев эффективного контракта с использованием метода KPI.

Теоретико-методологическая основа исследования. Настоящее исследование базируется на теоретико-методологических основах и фундаментальных принципах, находящихся в исследованиях многочисленных отечественных и зарубежных авторов в области формирования и реализации ключевых индикаторов эффективности коллективного и индивидуального труда: И. Баллантайн, М. Бомензат, Р. Бояцис, Ч. Вудраф, Г. Каннак, В. Макелвил, Н. Пова, К. Прахалад, Л. Страдвик, С. Уиддет, Г. Хамел, С. Холлифорд, К. Эндрюс и др. Сегодня появляются публикации российских ученых, изучающих оценку труда, среди них С. Бадаева, Е. Буравлева, М. Гордеев, О. Дашкевич, В. Ефремов, О. Иванов, С. Иванова, Т. Лобанова, М. Московчук, Н. Папонова, М. Соболев, И. Ханьков и др.

Методы исследования. В ходе написания выпускной квалификационной работы использовались общетеоретические методы исследования: индукции, дедукции, анализ и синтез. Эмпирические методы исследования: наблюдение, опрос, анкетирование, сравнение и измерение.

Практическая значимость исследования. Результаты, полученные в ходе настоящего исследования могут найти практическое применение в системе управления персоналом не только базы исследования, но и широкого спектра промышленных предприятий. Теоретические положения выпускной квалификационной работы станут полезными для обучающихся по экономическим профилям в рамках изучения дисциплины «Управление персоналом».

База исследования. Исследование проводилось на базе ООО «Русская стратегия». Юридический адрес базы исследования: Челябинская область, г. Миасс, ул. Ильмен-Тау, дом 22.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников и приложений.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Оценка персонала: понятие и место в системе управления персоналом

Для эффективной деятельности организации и достижения стратегических целей, в первую очередь, необходимо корректно подобрать кадровый состав и грамотно управлять. Исходя из этого положения важно выстроить корректную систему управления кадрами, включающую в себя множество инструментов и техник, дающих возможность эффективно организовать текущую работу с кадрами. В данной системе много структурных элементов. Авторский коллектив под руководством Малаховой А.А. выделяют базовыми и наиболее ключевыми из них стали: подбор, отбор и наем персонала; адаптация персонала; нормирование труда, оплата и стимулирование труда; оценка персонала; мотивация персонала; обучение, повышение квалификации и развитие персонала и т.д. [33, с. 44].

Как справедливо отмечает Яковенко Е.Г. «...каждый из перечисленных пунктов, несомненно, важен, и одно не может существовать без другого. Несмотря на это, стоит отметить, что использование и принятие решения каждого из пунктов управления определяется с помощью анализа сотрудника. А основным преимуществом является тот факт, что работа с персоналом начинается именно с его оценки. Она сопровождает сотрудника с самого начала работы и до ее завершения. Именно от оценки зависит дальнейшая судьба сотрудника. Следовательно, главной задачей на этом этапе является правильное построение системы оценки персонала и эффективное его применение с выявлением верных результатов» [65, с. 216-217].

Перед тем как приступить к раскрытию сущности оценки персонала необходимо дать определение оценки. Отдельные специалисты в области управления персоналом по-разному трактуют понятие оценки персонала,

исходя из этого для целей получения более полной картины исследуемой предметной области рассмотрим разные понятия.

Авторский коллектив под руководством Т.И. Захаровой под оценкой персонала понимают «...это процесс определения соответствия характеристик персонала и необходимых компетенций работника требованиям должности, рабочего места или компании, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений» [18, с. 22].

Автор многих исследований в области управления персоналом А.А. Вучкович-Стадник оценку персонала рассматривает как «...это систематический формализованный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, умений, мотивов) требованиям занимаемой должности или рабочего места» [14, с. 36].

Проф. Борисова Е.А. оценку персонала видит как «...это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» [11, с. 17].

Представитель московской школы управления персоналом Мизинцева М.Ф. оценку персонала рассматривает как «...систему, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании» [36, с. 31].

Проведя анализ приведенных определений, можно выделить основные характеристики понятия и указать свое понимание данного явления. Следует заметить, что часть авторов полагает, что «...оценка – это сопоставление определенных кондиций персонала с заданными эталонами, а другие, что оценка подразумевает идентификация результатов, которые достигают работники для организации. 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» [43, с. 118].

Профессор Скорик А.А. указывает на то, что «...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.

Следующий структурный элемент оценки персонала – объект. В него входят та часть сотрудников, над которой производится оценка» [51, с. 49-50]. Это могут быть как отдельные сотрудники и кандидаты, так и в общем работники определённого отдела, структурного подразделения и т.д. Предметом же могут выступать знания, умения, навыки и профессиональные компетенции или качество работы персонала, соответствие требованиям, и прочее.

Таким образом, учитывая, приведенные выше аспекты, предложим авторское определение исследуемого явления.

Оценка персонала – это набор инструментов и методов, направленный на выявление характеристики сотрудников для принятия управленческих решений в области управления человеческими ресурсами.

Особенностью данного определения является его универсальность, так как изученные определения в трудах ряда специалистов сводят оценку лишь к аттестации сотрудника либо оценку для целей мотивации, а в нашем определении говорится что оценка производится в целях всей системы управления персоналом.

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).

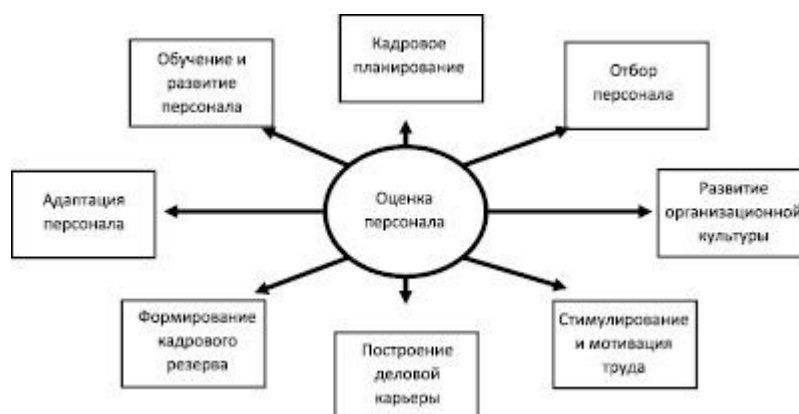


Рисунок 1 – Место оценки персонала в системе управления персоналом

Представленная схема наглядно показывает зависимость системы управления от оценки, которая применяется на всех этапах взаимодействия с персоналом. По справедливому мнению профессора А.А. Сытник «...применение оценки персонала сопровождается тремя основными целями:

1. Административная цель оценки персонала.

По результатам оценки руководители могут принимать управленческие решения, которые включают в себя:

- решение по трудоустройству;
- решение по поводу повышения или понижения сотрудника в должности;
- перевод сотрудника в другое отделение;
- планирование профессионального обучения или развития сотрудника;
- прекращение трудового договора.

2. Информационная цель оценки персонала.

С другой стороны, оценка дает возможность сотрудникам лучше разобраться в своей деятельности и усовершенствовать свою работу, а управленцам указывает на слабые стороны сотрудников или компании, требующие рассмотрения. Данная цель подразумевает собой предоставление обратной связи, которая координирует работу как субъекта, так и объекта оценки.

3. Мотивирующая цель оценки персонала.

Немаловажным преимуществом оценки является возможность сотрудников продемонстрировать свои лучшие качества и получить за это вознаграждение и признание. Вследствие чего эффективность работы увеличивается, так как каждое проявление положительных сторон сотрудника сопровождается одобрением со стороны руководства» [54, с. 916].

Также, по мнению Малаховой А.А [33] оценка персонала решает немаловажные производственные задачи, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Перечень решаемых оценкой персонала производственных задач по А.А. Малаховой [33, с. 47]

Известный автор многочисленных публикаций по управлению трудом Т.Ю. Базаров указывает на то, что «перечисленные цели и задачи помогают решить компании ряд проблем, связанных с персоналом, однако основной задачей при этом является выявление подходящего метода для осуществления целесообразной оценки. Все преимущества и достоинства оценки дают свой

результат только при использовании соответствующего инструмента, к выбору которого следует подойти обдуманно» [8, с. 47].

На данный момент существует большое разнообразие методов, каждый из которых предназначен для решения той или иной задачи. Все они могут различаться по времени проведения, по субъектам и объектам оценки и т.д. Такое разнообразие выбора с одной стороны дает больше возможностей для определения наиболее подходящего, но с другой стороны может запутать и усложнить выбор. Но стоит отметить, что любой выбранный метод следует правильно подобрать под цель и соответствующе подстроить под компанию, так как один и тот же метод может быть абсолютно по-разному воплощен на практике [9].

Проведем исследование классификации методов оценки персонала с учетом фактора ее особенности проведения и целевой многогранности.

Тихонов А.И. выделяет «...методы можно разделить по:

- субъектам оценки (индивидуальные, групповые, самооценка);
- предмету оценки (для оценки личностных характеристик, процесса труда, результатов труда);
- средствам представления информации об оценке (вербальные, формализованные и комбинированные);
- целям оценки (прогностические, практические);
- результатам оценки (количественные, качественные, комбинированные);
- объекту оценки (оценка руководителей, оценка исполнительного персонала)» [59, с. 205].

Авторский коллектив под руководством Романадзе Е.Л. указывает на то, что «...методы оценки могут подразделяться на традиционные и нетрадиционные.

К традиционным относятся методы, направленные на отдельного сотрудника, результаты которого оцениваются непосредственно руководителем. Данный тип методов направлен на оценку достигнутых

результатов и при этом не учитывает потенциал сотрудника и перспективы развития организации. Преимущества таких методов заключаются в их простоте, минимальных финансовых и временных затрат, такие методы не требуют специальной подготовки, они общедоступны и есть возможность для сравнения сотрудников между собой и отслеживания изменения их результатов. Из недостатков подобных методов можно выделить субъективизм, так как субъектом оценки является один человек, который может не все замечать, также как было сказано выше данные методы не учитывают личные качества работника, не способствуют выявлению потенциала сотрудника.

Нетрадиционные методы же наоборот учитывают мнение коллег и специалистов при оценке сотрудника, при этом оценка направлена на определение его потенциала. Такой подход дает больше возможностей для развития как сотрудников, так и компании и предоставляет более полную информацию. Но, с другой стороны, увеличение респондентов может явиться причиной конфликтных ситуаций при негативной оценке, данная группа методов требует подготовки и правильного позиционирования для выявления наиболее реальных результатов, что делает такие методы затратными, хотя более эффективными» [45, с.19-20].

Исходя из вышеизложенного в первом параграфе теоретической главы настоящего исследования, следует указать, что успех организации лежит на плечах ее персонала, поэтому главный показатель, определяющий степень развития организации, – это уровень компетенций, которыми обладают работники компании. Следовательно, для определения данного уровня необходимо периодически проводить оценку персонала. При правильном использовании данного инструмента можно выявить все сильные и слабые стороны оцениваемых сотрудников.

1.2. Процедура оценки персонала

Процедура оценки персонала включает в себя ряд последовательных этапов. Автор многочисленных исследований в области оценки персонала Вучкович-Стадник А.А. [14, с. 111] выделяет следующие последовательные этапы процесса оценки персонала:

1. Подготовка к проведению оценки персонала. На данном этапе формируют цели и сроки проведения оценки.
2. Анализ результатов труда. Руководство определяет особенности и специфику трудовой деятельности сотрудников.
3. Разработка критериев оценки персонала. Формируется план мероприятий, определяются с требованиями.
4. Проведение оценки персонала организации.
5. Подведение итогов оценки персонала организации.

Нами считается что процесс оценки персонала имеет больше этапов и представляет собой следующую последовательность (рисунок 3).



Рисунок 3 – Этапы деловой оценки персонала

Показатели деловой оценки персонала

Всю совокупность показателей оценки персонала организации можно разделить на четыре группы.

Показатели результативности труда, среди которых Г.М. Золотная выделяет: «...базовые показатели, поддающиеся объективной оценке и вариативные показатели, зависящие от субъективного мнения оценщиками часто используемые в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата;

- условия достижения результатов труда:
- планирование работы;
- организация и регулирование процесса;
- чет и контроль хода работы;
- показатели профессионального поведения:
- сотрудничество и коллективизм в работе;
- готовность взять на себя дополнительную ответственность;
- самостоятельность в принятии решения;
- личностные качества.
- работоспособность;
- лидерские качества;
- дисциплинированность;
- психологическая гибкость и др.» [17, с. 187-188].

Классификация методов оценки персонала представлена в широком спектре научных источников. Авторский коллектив под руководством Захаровой Т.И. выделяет три группы методов, среди которых выделяют:

- качественные методы;
- количественные методы;
- комбинированные методы.

К качественным методам, по мнению Захаровой Т.И. «...относят:

– метод анкет, по которому оценщик «отмечает в анкете соответствие или несоответствие каждого предложенного утверждения по отношению к оцениваемому сотруднику;

- методы биографического описания;
- деловую характеристику;
- устный отзыв;
- метод сравнения с эталоном;
- оценку на основе дискуссии» [18, с. 86].

Количественные методы — это все методы, включающие числовую оценку уровня качеств работника. Колесникова В.Б. к количественным методам «...относятся методы:

- шкалирования, предполагающий балльное определение значений показателей, где баллы отражают степень выраженности показателя;
- альтернативного ранжирования, согласно которому по каждому показателю составляются ранжированные ряды сотрудников;
- попарного сравнения (альтернативных характеристик), согласно которому проводится последовательное сравнение по определенному показателю рейтингов сотрудников друг с другом;
- заданного распределения оценок, в соответствии с которым заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам;
- управления по целям, суть которого заключается в предварительном установлении целевых показателей работы и в последующем их сопоставлении с результатами и эффективностью труда работников; на основании этой информации устанавливается вклад каждого сотрудника в достижение целей организации» [24, с. 18].

Комбинированные методы описаны в трудах С.Г. Криган, представляющие собой «...специальные тесты, методы экспертных оценок и другие комбинации качественных и количественных методов» [27, с. 1296].

Классификация показателей оценки персонала. В своей диссертационной работе Ниязмамедов Р.Т. указывает, что «...показатели деловой оценки могут рассматриваться как некие этапы, имеющие одинаковое значение для всех сотрудников организации, а также как характерные нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. С одной точки зрения, показатели оценки помогают установить принадлежность работника к конкретной организационно-социальной системе, а с другой – показывают соответствие сотрудника строго определенным профессиональным требованиям» [39, с. 18].

В современной научной литературе жесткие и мягкие показатели результативности труда.

«Жесткие показатели содержатся в информационной системе организации. Они формируются специалистом по оценке и, с этой точки зрения, достаточно субъективны. Однако в качестве объективного противовеса они должны быть оценены руководителем организации или подразделения. Показателям такого типа соответствуют подразделения организации, обладающие выраженными взаимосвязями с внешним миром, например отдел маркетинговых исследований, отдел материально-технического обеспечения и т. п.

Мягкие показатели обладают подчиненностью субъективному представлению оценщика, что дает возможность использования их в таких подразделениях, где возможности измерения результата сильно ограничены (исследовательские отделы)» [43, с. 118]

Деркач А.А. выделяет следующие показатели профессионального поведения «...подразделяются на показатели достижения результатов труда, показатели профессионального поведения и личностные качества.

Показатели достижения результатов труда – это способность к выполнению общих функций самоуправления: планирования деятельности, организации и регулирования процесса, учета и контроля хода работы. Эти

показатели рассматривают степень организованности работника в процессе выполнения своих непосредственных обязанностей.

Показатели профессионального поведения подразумевают такие стороны деятельности, как сотрудничество и согласие в работе, индивидуализм в решении вопросов и задач и т. д.

Личностные качества. С показателями данного вида очень тяжело работать, поскольку человек обладает достаточно большим набором разнообразных личных качеств, а это может привести к увеличению опасности нарушения правил выбора критериев, которые были обозначены при рассмотрении показателей результативности труда» [16, с. 38-39].

Методы деловой оценки. У каждого человека есть черты характера, отличающие его от окружающих его людей. При принятии нового сотрудника либо при его повышении специалист должен оценить его деловые качества. Для этого в зависимости от потребности организации проводят деловую оценку персонала.

Горленко О.А. рассматривает деловую оценку как «...процесс оценки профессиональных качеств персонала. Для реализации деловой оценки персонала в теории управления персоналом существует широкий набор методов и способов ее проведения. При этом определяется, какими качествами обладает сотрудник организации на предмет соответствия занимаемой должности и его уровня знаний и умений. При использовании данных методов можно определить отношение человека к работе, выявить, насколько он способен повысить эффективность работы персонала и работы компании в целом. Методы должны быть достоверные и обоснованные, т.е. соответствовать предъявляемым требованиям на должность» [15 с. 119].

Всю совокупность методов деловой оценки персонала можно разделить на следующие типы: собеседование оцениваемого, наблюдение над оцениваемым, профессиональное тестирование оцениваемого.

Захарова Т.И., Стюрина Д.Е. в своем пособии выделяют «...способы деловой оценки:

- описание рабочего места;
- должностные инструкции;
- профессиональная карта, которая подразумевает составление и использование перечня весьма определенных профессиональных качеств, которые предусматриваются для оптимального исполнения должностных обязанностей по вполне конкретной вакансии и играют большую роль при повышении сотрудника в должности;
- самооценка сотрудника;
- тестирование которое, может быть психологическим, профессиональным и т. д. При проведении тестирования выявляются черты характера человека, на которые следует обратить внимание на первом этапе работы. Тесты бывают интеллектуальные, на внимание и память, тесты межличностных отношений;
- групповые дискуссии – это может быть обсуждение вопросов, возникших на предприятии;
- решение конкретных ситуаций в рамках проведения тренингов, семинаров;
- моделирование;
- эталонное тестирование» [16, с. 21].

Одно из ключевых мест в теории оценки персонала занимает система методов ее реализации, которые должны обеспечивать соответствие проводимой оценки критериям объективности, актуальности и системности. А это позволяет повысить эффективность управления персоналом и улучшить деятельность организации в целом.

Таким образом за период внедрения системы оценки персонала по результатам его труда либо для целей аттестации, методы оценки труда приняли самое широкое применение и порядок проведения оценки.

1.3 Значение эффективного контракта (KPI) для целей оценки персонала

Задача оценки труда для целей мотивации персонала исследовалась множеством отечественных специалистов. Так, Береславская В.Л. [9] рассматривала общие положения использования оценки эффективности персонала с позиции оптимизации оплаты труда. Зеленцова Л.С. и Тихонов А.И. [19] рассмотрели методические положения использования KPI при оценке результатов труда персонала организации. Клочков А.С. [23] придал методу KPI ключевое значение при формировании управленческих решений в области стимулирования и мотивации сотрудников по результатам их труда.

Петухова Ж.Г. указывает на то, что «...важно, что эти цели всегда выражаются в цифрах и коэффициентах. Существует несколько способов и формул рассчитать эти цифры. Очевидно, что на разных должностях предполагаются свои показатели эффективности. Для специалиста по продажам это может быть выручка за месяц и количество проведенных сделок, для HR – число закрытых вакансий или срок онбординга, для кассира – количество оформленных дополнительных услуг.

Дело в том, что цифры все еще остаются самым надежным способом понять, насколько эффективно то или иное производство. Личностный аспект, конечно, очень важен, но если мы говорим о сколько-то массовом коллективе, то цифры вообще становятся единственным способом измерить эффективность отдельно взятого сотрудника.

Причем, это удобно как работодателю, так и самим работникам. Понятная оцифрованная цель делает систему оплаты труда прозрачной. Показатели KPI помогают сделать оценку труда объективной, исключая личные симпатии. И, в конце концов, помогают мотивировать и вознаграждать лучших сотрудников» [41, с. 481-483].

Как справедливо отмечено Скворцовой Н.А. «...с помощью KPI можно оценивать работу практически любых специалистов, кроме, разве что, самого

высшего руководства. Но и здесь есть нюансы. Важный аспект: показатели эффективности пора внедрять, если у вас есть отделы с несколькими сотрудниками. Нет смысла устанавливать KPI, если у вас стартап, в котором работают 4 человека. Впрочем, уже на этом этапе можно подключать известный процент от продаж, что тоже является упрощенной формой KPI.

Чем крупнее компания – тем больше возможностей для использования KPI в оценке сотрудников. Вы уже чисто физически не можете оценить каждого лично. Основная сложность состоит в том, чтобы правильно выбрать ключевые параметры для оценки. Если с продажниками все в целом ясно, то как измерить результаты творческого персонала, например, дизайнеров? Тут можно использовать более сложные параметры, чем количество договоров.

Это могут быть:

- скорость работы;
- количество вариантов исполнения;
- индекс удовлетворенности заказчика;
- количество итераций доработки.

Дополнительно можно использовать:

- фактический рост прибыли от использования дизайна;
- репутационная эффективность» [50, с. 10-11].

Для построения эффективной системы использования данного метода необходимо определиться с базой сравнения – метрики результатов. Метрики результатов – это ключевое понятие в подходе KPI.

Романадзе Е.Л. указывает на то, что «...первая метрика – это стратегические цели организации. Цифровое определение целей говорит о серьезности намерения и понимания, куда, собственно, движется наша компания. Критерии эффективности можно поделить на несколько групп по разным классификационным признакам.

По типу оценки:

– количественные – те, что можно посчитать в штуках (звонки, сделки, конверсия, встречи и т.д.), в качестве единиц измерения можно брать что угодно – рубли, трудочасы, проценты и т.д.;

– качественные – субъективные оценки, выраженные в цифрах или коэффициентах (качество сервиса, степень удовлетворенности), качественные параметры могут оцениваться в баллах, рейтингах, или в бинарной системе (хорошо – плохо).

По сроку оценки:

– ведущие – предполагают прогнозирование результатов, построение планов;

– результативные – оценка того, что уже достигнуто по итогам периода.

По стороне воздействия:

– внешние – отображают работу бизнеса вовне (изменение доли на рынке, освоение новых рынков, изменение места в независимых рейтингах и т.п.);

– внутренние – достижения внутри компании (повышение качества товара, обеспечение прибыли, процент текучки).

По характеру выражения:

– абсолютные – числовое выражение результатов (например, прибыль по итогам месяца);

– относительные – параметры, которые соотносятся друг с другом или другими показателями, измеряются в процентах и долях (например, изменение прибыли по сравнению с предыдущим периодом).

По реализации:

– материальные – то, что так или иначе можно увидеть, услышать или пощупать (деньги на счету, договоры, встречи и т.д.);

– абстрактные – то, что подарила нам математика и статистика (конверсии, процент вовлеченности)» [45, с. 21-22].

Следует отметить важный нюанс описанный Корсаковым М.Н. «...как и любой бизнес-процесс, внедрение измерения эффективности деятельности персонала должно иметь определенные измеримые цели. Иначе есть риск заиграться в красивые цифры и графики, а всем известно, что главное – повышение эффективности и рост прибыли. Показатель позволяет понять состояние бизнеса: приносит ли результат работа сотрудников и окупается ли она вообще. При разработке системы КРІ вырабатываются понятные критерии продуктивности.

Рассмотрим подробнее о том, зачем современным организациям КРІ:

Оценка эффективности работников и оптимизация расходов. Измерение эффективности помогает справедливо распределить прибыль в виде зарплат. Таким образом, можно сократить издержки, а также контролировать расход средств.

Планирование работы сотрудников и отделов, а в конечном итоге – финансового потока. На уровне отдельного сотрудника – с помощью КРІ он может распределять нагрузку в течение дня или недели, а также строить план по доходу. На уровне отдела – работа становится более прозрачной и понятной как внутри, так и снаружи. На уровне всей компании КРІ дает возможность планировать прибыль и расходы, ставить стратегические цели и достигать их.

Мотивация персонала. Прозрачная система работы дает более лояльных сотрудников. Если человек понимает, что за выполнение плана он получит премию и/или определенные бонусы, то он будет охотнее на него соглашаться.

Определить группы ключевых показателей. Для этого стоит с пристрастием проанализировать нашу типологию параметров КРІ, представленную выше. Сразу скажем, что с цифровыми материальными метриками работать проще всего, но не всегда они будут информативны. Используйте их как первичный каркас, постепенно добавляя качественные и абстрактные величины, чтобы делать свои метрики более детальными и точными.

Определите круг ответственных лиц за каждую группу показателей. Например, если у вас есть производство с большим складом, то неправильно определять эти метрики топ-менеджменту. Разумнее сначала опросить менеджеров и работников склада, чтобы выявить действительно важные метрики. Это удобно делать в рамках фокус-группы и опроса.

Выберите показатели эффективности. Этот этап нужно сделать максимально скрупулезно, потому что это важнейшая развилка. Отберите те метрики, которые оптимальны как с точки зрения бизнес-целей компании, так и для сотрудников, которые непосредственно будут от них зависеть.

Сопоставление показателей с историческими данными. На основе этих цифр можно составить матрицу KPI. Каждому показателю необходимо присвоить коэффициент важности.

Анализ бизнес-показателей. Система KPI контролирует не только труд работников компании, но и сам бизнес. Благодаря ей можно понять, достигает ли компания своих целей, и если нет, то почему. С ее помощью можно выявить слабые места в бизнес-процессах, качестве сервиса, делопроизводству, а также загрузке сотрудников. У руководства всегда есть соблазн завысить требования KPI, и такое иногда срывает. Правда, в итоге это часто оборачивается текучкой кадров.

Тест системы KPI на фокус-группе. Можно создать идеальную систему, но работать она будет лишь в проекте. Реальная практика покажет узкие места. После тестирования нужно собрать с участников обратную связь, доработать систему и снова протестировать перед внедрением. Тут есть две ловушки: увлечься разработкой с азартом перфекционизма и никогда не дойти до внедрения, либо, наоборот, закрыть глаза на «мелкие» недостатки и запустить сырую систему, которая сделает только хуже. Надо искать баланс, впрочем, как и везде» [26, с. 261-262].

Таким образом, одним из широко распространенных инструментов оценки стал метод KPI, получивший популярность в практике управленческих решений в области стимулирования и мотивации персонала по результатам

труда. В теоретическом разделе исследования рассмотрены основные методические процедуры использования КРІ как инструмента оценки труда и положения по выбору ключевых показателей измерения результатов труда оцениваемых сотрудников.

Выводы по первой главе

Для построения эффективной системы управления персоналом необходимы выстроенные инструменты адекватной системы оценки персонала. Оценка персонала решает множество задач: от способа идентификации степени эффективности работника для целей аттестации до мерила эффективности труда для целей мотивации. Актуальность корректной оценки деятельности персонала добавило то, что конкуренция между работодателями за квалифицированного сотрудника достигла апогея в связи с обострением дефицита на рынке труда под воздействием ряда политических и экономических факторов.

В работе приведен терминологический анализ понятия оценка труда, позволяющий уточнить предметную область настоящего исследования. В основе анализа лежит то, что под оценкой понимается сопоставление определенных кондиций персонала с заданными эталонами, а другие, что оценка подразумевает идентификация результатов, которые достигают работники для организации

В связи с тем, что оценка персонала решает множество управленческих задач и имеет многогранную природу, следует обратить внимание на расширенную классификацию проводимой оценки и инструментов ее проведения. Кроме большого разнообразия самих методов оценки, в современной теории и практике управления выявлено множество показателей оценки, которые рассмотрены в первой главе выпускной квалификационной работы.

Одним из широко распространенных инструментов оценки стал метод КРІ, получивший популярность в практике управленческих решений в области стимулирования и мотивации персонала по результатам труда. В теоретическом разделе исследования рассмотрены основные методические процедуры использования КРІ как инструмента оценки труда и положения по

выбору ключевых показателей измерения результатов труда оцениваемых сотрудников. Раскрыты основные трудности и ошибки при построении эффективных систем оценивания на основе КРІ для обеспечения большей адекватности системы управления персоналом в рамках достижения стратегических целей хозяйственного субъекта.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА (КРІ) В УСЛОВИЯХ ООО «РУССКАЯ СТРАТЕГИЯ»

2.1 Анализ структуры и динамики персонала предприятия

Базой исследования в выпускной квалификационной работе стало Общество с ограниченной ответственностью «Русская стратегия». Юридический и фактический адрес базы исследования: 456320, город Миасс, Челябинская область, проспект Макеева, дом 38. ООО «русская стратегия» – это промышленное предприятие выпускающее целый спектр изделий из металла: 3D заборы, винтовые сваи, сетчатые ограждения, ворота, калитки, шлагбаумы, колючая проволока, наблюдательные вышки, системы ограждений (рисунок 4).



Рисунок 4 – Продукция ООО «Русская стратегия»

Производственный комплекс базы исследования базируется на следующих структурных элементах:

1. Цех производства сетчатых металлических панелей «Топаз»;
2. Цеха производства колючей проволоки;
3. Цех производства входных групп и металлоконструкций.

4. Цех производства металлических винтовых свай.

ООО «Русская стратегия» выполняет весь спектр работ и услуг от проектирования до доставки готовой продукции и ее монтажа.

ООО «Русская стратегия» демонстрирует поступательное наращивание объемов производства и чистой прибыли по РСБУ (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика показателей деятельности ООО «Русская стратегия» в 2021-2023 гг., тыс. руб.

Показатель	Период анализа			Абс. откл.		Индекс	
	2021	2022	2023	22-21	23-22	22/21	23/22
Выручка от продаж	416356	429862	501472	13506	71610	103,2%	116,7%
Себестоимость продаж	374269	391470	411480	17201	20010	104,6%	105,1%
Прибыль валовая	42087	38392	189992	-3695	151600	91,2%	494,9%
Чистая прибыль	23698	24870	31204	1172	6334	104,9%	125,5%

Из таблицы 1 видно, что в 2022 году выручка выросла на 13506 тыс. руб. или на 3,2% в относительном измерении. В 2023 году данный показатель вырос на 16,7% в относительном измерении и на 71610 тыс. руб. в абсолютном и достиг значения 501472 тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2022 году росла быстрее выручки от реализации: ее рост составил 4,6%. В 2023 году себестоимость замедлила рост и ее прирост составил 5,1%. Чистая прибыль по РСБУ как ключевой показатель деятельности в 2022 году вырос на 4,9%, а в 2023 году на рекордные 25,5% и составил 31204 тыс. руб.

Важнейший показатель эффективности использования персонала – производительность труда в период анализа неуклонно рос как в отношении всего персонала, так и в отношении основного персонала (таблица 2).

Из таблицы 2 видно, что за период анализа производительность труда ППП выросла на 124,9 тыс. руб., а производительность труда основного персонала на 29,7 тыс. руб. Важно отметить, что символический рост производительности труда основного персонала на 29,7 тыс. руб. объясняется

ростом численного состава предприятия практически с таким же темпом, что и рост выручки от реализации.

Таблица 2 – Анализ производительности труда персонала ООО «Русская стратегия»

Показатель	Период анализа			Абс. откл.		Отн.откл.	
	2021	2022	2023	22-21	23-22	22/21	23/22
Выручка от продаж, тыс. руб.	416356	429862	501472	13506	71610	103,2%	116,7%
Численность общая, чел.	211	227	239	16	12	107,6%	105,3%
Численность основного персонала, чел.	174	191	207	17	16	109,8%	108,4%
Производительность труда общая, тыс. руб. / чел.	1973,3	1893,7	2098,2	-79,6	204,5	96,0%	110,8%
Производительность труда основного персонала, тыс. руб. / чел.	2392,9	2250,6	2422,6	-142,3	172,0	94,1%	107,6%

Рассмотрим результаты кадрового анализа проведенный в период прохождения производственных практик. Анализ кадрового состава представляет собой изучение динамики качественных показателей: возраст, стаж, уровень образования, половая и профессиональная принадлежность.

В силу специфики деятельности ООО «Русская стратегия» в составе коллектива в основном мужчины (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика половой структуры персонала ООО «Русская стратегия» в 2021-2023 гг.

Пол	2021		2022		2023	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Мужчины	159	75,4%	168	74,0%	182	76,2%
Женщины	52	24,6%	59	26,0%	57	23,8%
Итого	211	100,0%	227	100,0%	239	100,0%

Из таблицы 3 можно увидеть, что доля мужчин в составе коллектива базы исследования в 2021 году составляла 75,4%, в 2022 году 74,0%, а в 2023 году 76,2%.

Анализ уровня образования сотрудников ООО «Русская стратегия» (таблица 4) за период 2021 – 2023 гг. позволил выявить определенные особенности.

Таблица 4 – Динамика возрастной структуры персонала ООО «Русская стратегия» в период 2021 – 2023 гг.

Уровень образования	2021		2022		2023	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Общее среднее	29	13,7%	27	11,9%	29	12,1%
Среднее профессиональное	112	53,1%	124	54,6%	131	54,8%
Высшее профессиональное	70	33,2%	76	33,5%	79	33,1%
Итого	211	100,0%	227	100,0%	239	100,0%

Из таблицы 4 видно, что основную долю в кадровом составе базы исследования составляют люди с средним профессиональным образованием. Таких сотрудников в 2021 году было 53,1%, в 2022 году 54,6%, а в 2023 году 54,8%. Высшее профессиональное образование имели 33,2% в 2021 году, 33,5% в 2022 году и 33,1% в 2023 году. Общее среднее образование имело 13,7% сотрудников в 2021 году, 11,9% в 2022 году и 12,1% в 2023 году.

Таблица 5 – Динамика профессиональной структуры персонала ООО «Русская стратегия» в период 2021 – 2023 гг.

Профессиональная группа	2021		2022		2023	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Руководители	18	8,5%	19	8,4%	21	8,8%
Специалисты	39	18,5%	41	18,1%	43	18,0%
Служащие	11	5,2%	14	6,2%	14	5,9%
Рабочие	143	67,8%	153	67,4%	161	67,4%
Итого	211	100,0%	227	100,0%	239	100,0%

Профессиональная структура персонала базы исследования (таблица 5) указало на то, что основу персонала предприятия составляют представители рабочих профессий: в 2021 году таких сотрудников было 143 чел. (67,8%), в 2022 году 153 чел. (67,4%), а в 2024 году 161 человек (67,4%). Специалисты в 2021 году составляли 18,5% численного состава, в 2022 году 18,1%, а в 2023 году 18,0%.

Анализ возраста сотрудников ООО «Русская стратегия» (таблица 6) указал на то, что основу персонала составляют люди среднего возраста.

Таблица 6 – Динамика возрастной структуры персонала ООО «Русская стратегия» в 2021-2023 гг.

Возрастная группа	2021		2022		2023	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
до 20 лет	9	4,3%	8	3,5%	10	4,2%
от 20 до 30 лет	31	14,7%	33	14,5%	32	13,4%
от 30 до 45 лет	106	50,2%	108	47,6%	110	46,0%
от 45 до 55 лет	41	19,4%	51	22,5%	56	23,4%
от 55 лет	24	11,4%	27	11,9%	31	13,0%
Итого	211	100,0%	227	100,0%	239	100,0%

Из таблицы 6 видно, что люди в возрасте от 30 до 45 лет составляют ядро компании: в 2021 году их было 50,2% (106 чел.), в 2022 году 47,6% (108 чел.) и 46,0% (110 человек). Следующей по численности группой стали сотрудники от 45 лет до 55 лет: в 2021 году их было 19,4%, в 2022 году 22,5%, а в 2023 году 23,4%. Молодых сотрудников до 20 лет на предприятии очень мало: в 2021 году было 4,3% сотрудников такого возраста, в 2022 году 3,5%, а в 2023 году 4,2%.

Анализ динамики структуры персонала ООО «Русская стратегия» по стажу работы в компании в 2021-2023 гг. (таблица 7) показывает степень лояльности персонала компании и степень его вовлеченности персонала в деятельность базы исследования.

Таблица 7 – Динамика структуры персонала ООО «Русская стратегия» по стажу работы в компании в 2021-2023 гг.

Продолжительность стажа работы в ООО	2021		2022		2023	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
до 1 года	19	9,0%	25	11,0%	31	13,0%
от 1 до 3 лет	27	12,8%	28	12,3%	29	12,1%
3-7 лет	41	19,4%	43	18,9%	45	18,8%
7-10 лет	98	46,4%	102	44,9%	105	43,9%
от 10 лет	26	12,3%	29	12,8%	29	12,1%
Итого	211	100,0%	227	100,0%	239	100,0%

Из таблицы 7 видно, что основу персонала компании составляют люди, отработавшие от 7 до 10 лет: в 2021 году таких сотрудников было 46,4% (98 человек), в 2022 году 44,9% (102 человека), а в 2023 году уже 43,9% (105 человек). Следующая доля сотрудников представлены сотрудниками со стажем работы от 3 до 7 лет: в 2021 году их было 19,4%, в 2022 году 18,9%, а в 2023 году уже 18,8%.

Проведя анализ кадрового состава можно сделать вывод, что основу сотрудников ООО «Русская стратегия» представляют мужчины с средним профессиональным образованием. Наибольшую долю сотрудников составляют представители рабочих профессий от 30 до 55 лет. Персонал предприятия демонстрирует высокую степень лояльности и вовлеченности в деятельность базы исследования, что подтверждается продолжительным стажем в ООО «Русская компания» свыше 7 лет.

Проведенный анализ кадрового состава стал основой для проведения исследования оценки персонала предприятия через призму стимулирования и мотивации сотрудников ООО «Русская компания».

2.2 Анализ действующей системы оценки персонала ООО «Русская стратегия»

Анализ действующей системы оценки персонала сводится к оценке текущей деятельности сотрудников для целей осуществления стимулирования и мотивации персонала в рамках системы управления персоналом.

Оценка персонала производится по критериям эффективности деятельности за отчетный период (месяц). Таким образом, оценка персонала на исследуемом предприятии производится исключительно для целей реализации системы стимулирования и мотивации.

Рассмотрим действующую систему оплаты труда на ООО «Русская компания».

Оплата труда базируется на трех элементах (Рисунок 5).

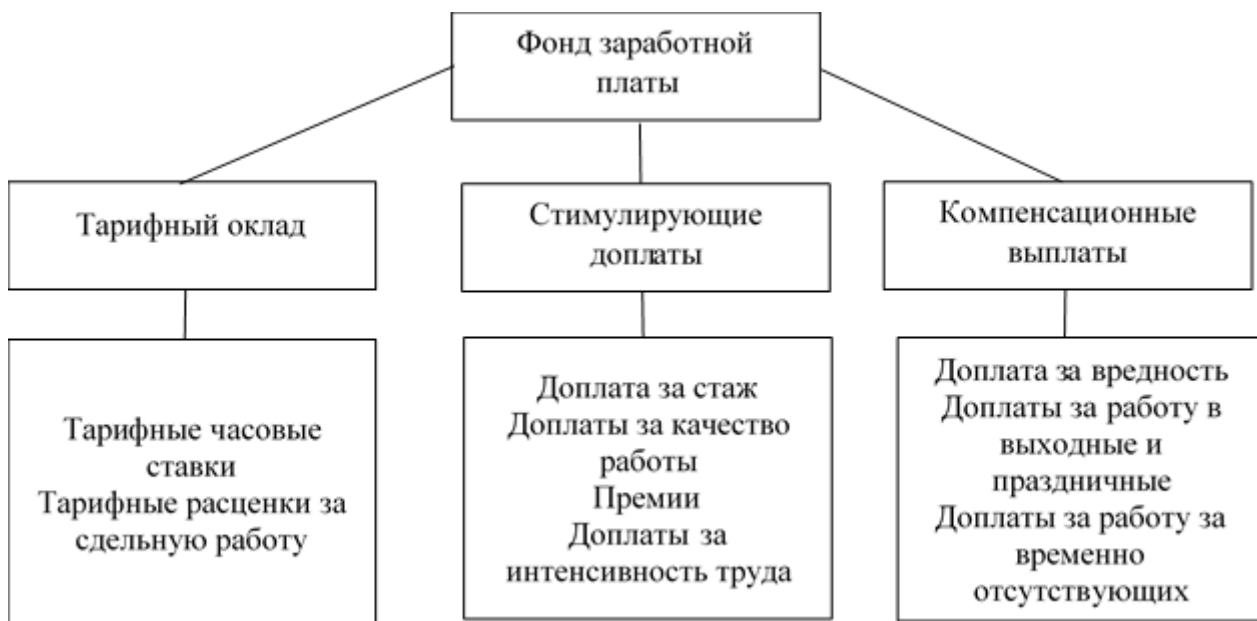


Рисунок 5 – Структура фонда заработной платы ООО «Русская стратегия»

В структуру фонда заработной платы персонала ООО «Русская стратегия» входит тарифная заработная плата, рассчитанная за выполненную работу по сдельным расценкам (для сдельщиков) и отработанное время (для

повременщиков), выплаты стимулирующего характера, выплаты компенсирующего характера и оплату.

Выплаты стимулирующего характера для персонала ООО «Русская стратегия» включают:

- доплата за непрерывный стаж работы в компании;
- премиальные выплаты по итогам работы за месяц, квартал, год;
- доплаты за интенсивность труда;
- доплаты за качество работы по итогам работы за месяц, квартал, год.

Компенсационные доплаты представлены следующими выплатами:

— доплаты за вредность исходя из класса риска по итогам специальной оценки условий труда;

— доплаты за временно отсутствующего сотрудникам;

— доплаты за работу в выходные и праздничные дни.

Размер стимулирующей доплаты за стаж зависит от непрерывного стажа работы сотрудника в компании и начисляется исходя из положения по оплате труда, принятого на ООО «Русская стратегия» (таблица 8).

Таблица 8 – Размер вознаграждения за выслугу лет

Стаж работы	Размер вознаграждения (в процентах) в месяц
От 1 до 3 лет	5
От 3 до 5 лет	10
От 5 до 10 лет	15
От 10 и более	20

Из таблицы 8 видно, что доплата за непрерывный стаж варьируется от 5 до 20 процентов от оклада (сдельных расценок), что существенно стимулирует стабильность коллектива.

Структура фонда заработной платы персонала ООО «Русская стратегия» в стоимостной оценке в период 2021 – 2023 гг. представлена на рисунке 6.

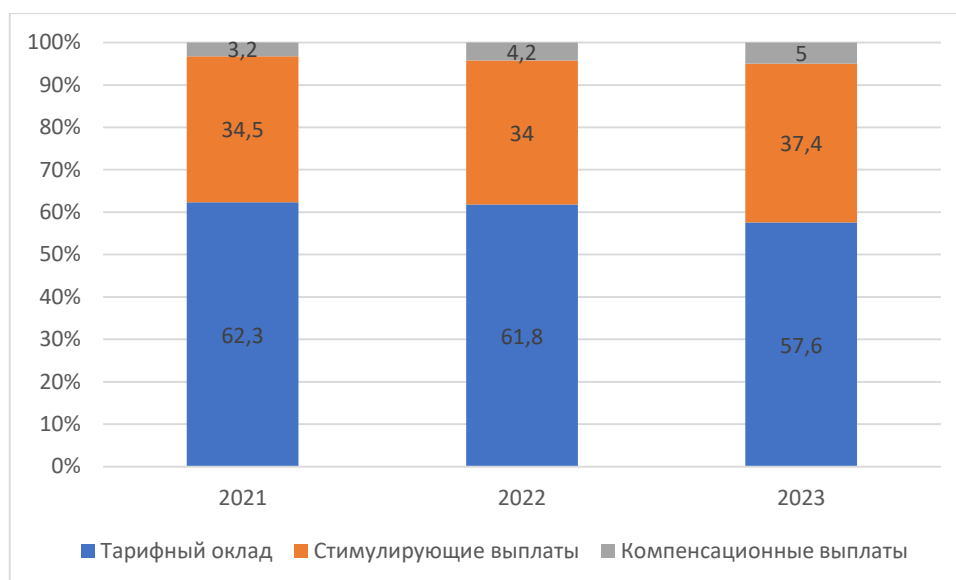


Рисунок 6 – Структура фонда заработной платы персонала ООО «Русская стратегия», %

Размер фонда заработной платы ООО «Русская стратегия» зависит от двух факторов: от динамики численного состава сотрудников предприятия и от величины средней заработной платы. Размер средней заработной платы по категориям работников предприятия, динамика величины общего фонда заработной платы и всего предприятия представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика величины фонда заработной платы ООО «Русская стратегия» и средней заработной платы по категориям работников предприятия в 2021 – 2023 гг., тыс. руб.

Профессиональная группа	Фонд ЗП			Средняя ЗП		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Руководители	14882,4	16233,6	18597,6	68,9	71,2	73,8
Специалисты	25786,8	28831,2	31321,2	55,1	58,6	60,7
Служащие	5161,2	6619,2	6736,8	39,1	39,4	40,1
Рабочие	80652	89596,8	98725,2	47	48,8	51,1
Итого	126482,4	141280,8	155380,8	49,95	51,87	54,18

В среднем фонд заработной платы предприятия вырос на 22,9%, что существенно больше чем величина индекса производительности труда (6,3%),

что характеризуется негативно для экономики предприятия. Эта ситуация характеризуется как проедание предприятия самого себя, что приводит к стагнации основных производственных процессов и росту закрепитованности предприятия.

Для получения более полной картины относительно оценки труда на базе исследования требуется провести анализ текучести и постоянства персонала, так как эти показатели говорят об степени лояльности коллектива и его вовлеченности в деятельность ООО «Русская стратегия». Результаты анализа (таблица 10) говорят о росте мобильности коллектива.

Таблица 10 – Динамика текучести и постоянства персонала ООО «Русская стратегия» в период 2021- 2023 гг.

Показатель	2021	2022	2023
Принято, чел.	29	36	42
Уволено, чел.	11	25	38
Коэффициент текучести	5,2%	11,0%	15,9%
Коэффициент стабильности	86,3%	84,1%	82,4%

Из таблицы видно, что коэффициент текучести вырос почти в три раза за последние три года, что говорит об определенных проблемах в системе управления коллективом. Однако, это контрастирует с выводами в первом параграфе второй главы исследования где происходит рост числа работников со стажем свыше семи лет. Отсюда следует вывод, что текучесть преимущественно наблюдается среди персонала отработавшего минимальный период времени (до трех лет).

Проведем анализ удовлетворенности персонала ООО «Русская стратегия» системой оценки результатов деятельности и систем стимулирования.

Анализ удовлетворенности персонала ООО «Русская стратегия» системой оценки результатов деятельности и систем стимулирования проводится методом анкетирования и опроса.

Задаваемые вопросы посвящены отношению сотрудников предприятия к проблеме настоящего исследования. Опрос охватил более 70 человек, что составляет почти четверть коллектива. Были опрошены все категории сотрудников.

Таблица 11 – Результаты опроса в ходе анализа удовлетворенности персонала ООО «Русская стратегия» системой оценки результатов деятельности и систем стимулирования

Вопрос	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие	Среднее значение
Как вы оцениваете оплату труда на предприятии	7,8	7,2	5,4	6,1	6,625
Как вы оцениваете систему премирования на предприятии	7,1	6,7	5,2	6,1	6,275
Как вы оцениваете систему оценки результатов работы для целей премирования	7,3	7,1	6,8	6,2	6,85
Как вы оцениваете критерии оценки результатов	5,4	4,8	4	5,2	4,85
Оцените по 10 бальной шкале степень учета личного вклада в результаты труда	3,7	4,2	3	5,5	4,1

Среднее значение	6,26	6	4,88	5,82	
------------------	------	---	------	------	--

Из таблицы 11 видно, что среднее значение удовлетворенностью системой оплаты труда в целом по предприятию составляет 66,25%, причем максимальное значение оно имеет у руководителей (78%), а минимальное у служащих (54%). У основного персонала – рабочих значение удовлетворенности так же не высокое и составляет 61%.

Удовлетворенность персонала ООО «Русская стратегия» системой премирования составляет 62,75%, при этом максимальное значение удовлетворенности у руководителей (71%), а минимальное у служащих (52%). У основного персонала – рабочих значение удовлетворенности так же не высокое и составляет 61%.

Удовлетворенность системой оценки результатов работы для целей премирования составляет 68,75%, но на этот раз у руководителей она составила 71%, у специалистов 67%, у служащих 52%, а у рабочих 62%.

Удовлетворенность критериями оценки результатов деятельности персонала базы исследования составляет 48,5%. Довольны критериями оценки только 54% руководителей, 48% специалистов, 40% служащих и 52% рабочих.

Удовлетворенность степенью учета личного вклада показала антирекорд: лишь 37% руководителей, 42% специалистов, 30% служащих и 55% рабочих довольны степенью учета личного вклада.

Общее значение удовлетворенностью по категориям персонала ООО «Русская стратегия» представлена на рисунке 7.

Из рисунка 7 видно, что наименьшее среднее значение удовлетворенности системой оценки персонала, системой премирования на основе оценки персонала у служащих (48,8%); далее следует удовлетворенность рабочих (58,2%); удовлетворенность специалистов (60%) и максимальное значение это удовлетворенность руководителей 62,5%.

Рассмотрим SWOT-анализ действующей системы оценки труда и стимулирования персонала предприятия.

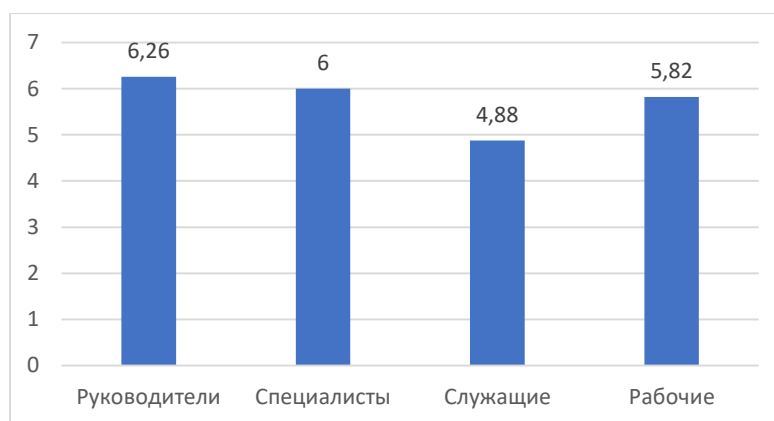


Рисунок 7 – Общее значение удовлетворенностью по категориям персонала ООО «Русская стратегия»

Таблица 12 – SWOT-анализ действующей системы оценки труда и мотивации

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ol style="list-style-type: none"> 1. стабильная заработная плата; 2. квалифицированный персонал; 3. возможность карьерного роста; 4. наличие постоянных источников стимулирования персонала предприятия. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. высокий процент текучести кадров; 2. отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников; 3. низкий уровень удовлетворенности трудом; 4. слабо развита система стимулирования персонала. 5. Отсутствие связи оплаты труда с результатами самого труда.
Возможности:	Угрозы:
<ol style="list-style-type: none"> 1. премирование сотрудников за выполнение установленных заданий с учетом снижения затрат и повышения производительности труда; 2. единовременное поощрение за выполнение особо важных заданий; 3. на фоне стабильного роста выручки растет величина ФЗП и эффекта стабильности. 4. Наличие стабильного финансирования фонда оплаты труда позволяет расширять стимулирующие программы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. несовершенство законодательной и нормативной базы самого предприятия в области мотивации и стимулирования труда. 2. Отток квалифицированного персонала. 3. Конкуренция на рынке труда со стороны других промышленных предприятий, усиливающей отток квалифицированного персонала.

В целом по анализу системы оценки персонала в ООО «Русская стратегия» можно сделать следующие выводы:

На фоне роста заработной платы наблюдается низкое значение удовлетворенностью оплатой труда в части справедливости учета личного вклада работника в результаты труда, удовлетворенность качеством выбранных критериев оценки результатов труда и системой премирования построенной на основе данной системы оценки.

Высокая текучесть персонала среди работников, проработавших менее трех лет на предприятии, свидетельствует об определенных проблемах ввода в рабочий процесс новых сотрудников, создание психологического климата и мер организационной поддержки вновь прибывших.

Опережение средних темпов роста средней заработной платы над темпами производительности труда говорит об негармоничной системе премирования сотрудников, отрыва ее от результатов труда на основе оценки результатов труда персонала.

Указанные проблемы повышают актуальность предложений по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Русская стратегия» на основе широко используемого инструмента КРІ, показавшего свою универсальность и адекватность текущим потребностям системы управления персонала на базе исследования.

2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию оценки персонала на основе использования критериев эффективного контракта в ООО «Русская стратегия»

Совершенствование оценки персонала на основе использования критериев эффективного контракта следует начать с формулировки цели развития ООО «Русская стратегия» и стратегии перспективного развития. Данной деятельностью должен заниматься рабочая группа, в обязанности которой входят формирование вектора и плана развития предприятия, периодический мониторинг хода выполнения плана и внесение корректив в его содержание.

Генеральная цель базы исследования – разработка, производство, поставка и монтаж наиболее передовых технологий в области ограждения и свай на территории РФ и близлежащих стран мира.

Цель ООО «Русская стратегия» – довести рост выручки от реализации продукции до 1,5 млрд. руб. в год за счет расширения географии поставок, расширение сети представительств.

Сформированные стратегические цели в ключевых областях представлены на рисунке 8.

Для разработки ключевых показателей деятельности ООО «Русская стратегия» решили применять комплекс методов. В рамках проекта разрабатываются как стратегические, так и нормативные показатели. Принципы формирования критериев оценки деятельности персонала представлены в приложении 1.

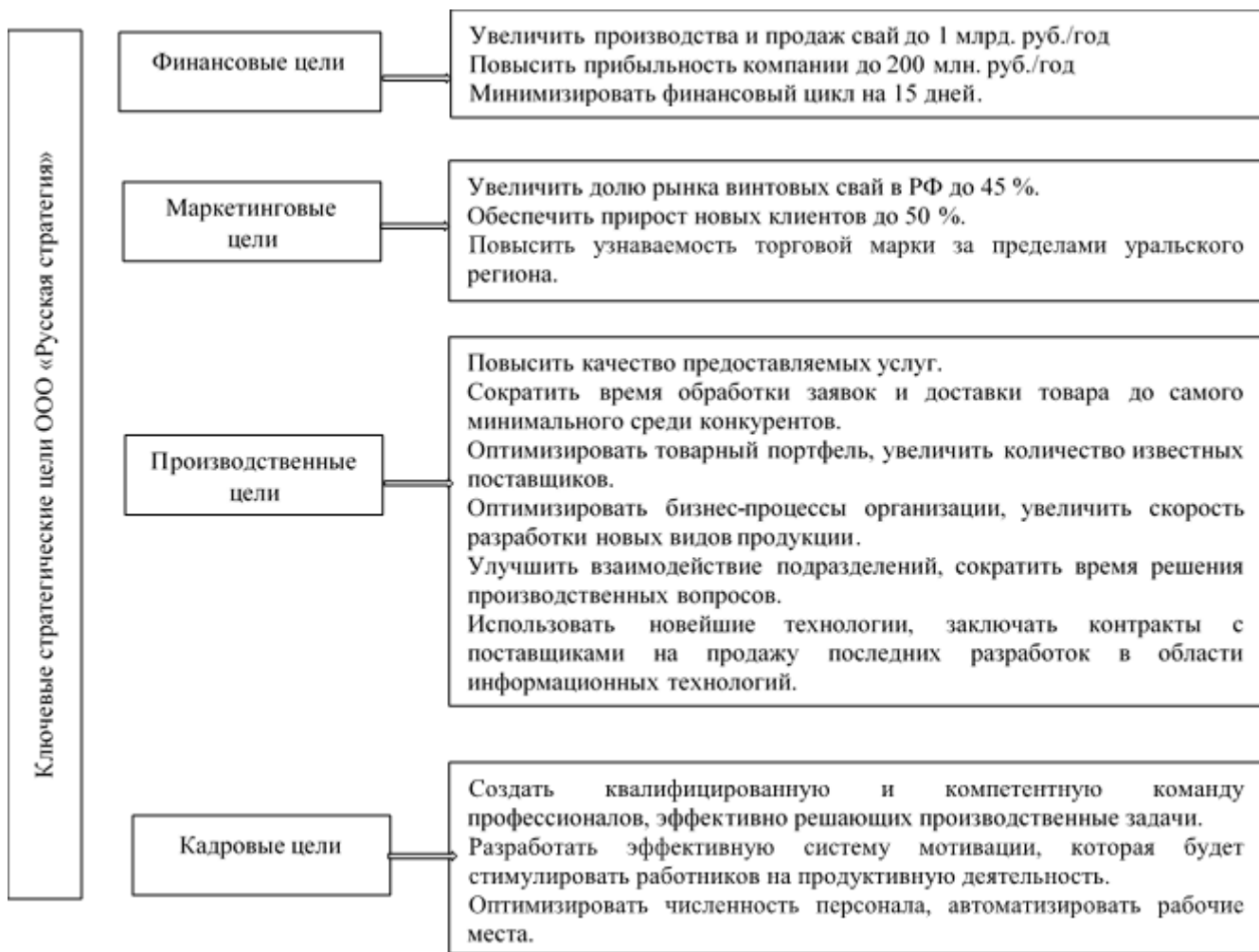


Рисунок 8 – Ключевые стратегические цели ООО «Русская стратегия»

Определение критериев для выявления ключевых показателей деятельности

Предлагается формировать ключевые показатели деятельности организации по пяти основным блокам: политика и развитие, финансы, персонал, внутренние производственные процессы ООО «Русская стратегия», маркетинг.

На основании методического опыта, описанного в специальной литературе определено, что «...для оценки каждого выделенного показателя предлагается разработать шкалы оценки, определить единицы, в которых будет измеряться критерий оценивания. Среди единиц могут быть стоимостные показатели, штуки, проценты, баллы. Если принимается решение, что показатель будет оцениваться по балльной системе, то

необходимо разработать шкалу оценки, которая должна интерпретировать уровни показателя. Кроме того, необходимо составлять эталон эффективности предприятия, с которым будут сравниваться результаты работы. Итоги обработки в этом случае должны характеризовать близость результатов к эталону» [26, с. 315].

Также необходимо разработать шкалу соответствия целям ООО «Русская стратегия». То есть итоговый анализ результатов по критерию оценки должен показывать близость результата к поставленной целевой установке, а также относительную эффективность сотрудника предприятия по данному критерию оценки.

Обязанности руководителей структурных подразделений в рамках работы по внедрению метода КРІ в систему оценки персонала, представленные в приложении 2 указывают на те управленческие действия, обеспечивающие необходимое функционирование системы оценки.

Рядовые сотрудники ООО «Русская стратегия», не являющиеся руководителями структурных подразделений для обеспечения эффективности системы оценки должны своевременно предоставлять достоверную информацию для формирования плановых и фактических отчетов, обеспечить достижение своих ключевых показателей, оценивать выполнение плана мероприятий и достижения целевых значений ключевых показателей оценки, выдвигать предложения по совершенствованию системы КРІ.

Следующим этапом нашей работы было формирование плана мероприятий по разработке и внедрению системы КРІ как инструмента оценки персонала для целей системы мотивации.

Таблица 14 – Предлагаемый план разработки проекта «Разработка и внедрение системы КРІ»

№	Этап внедрения	Ответственное лицо	Сроки
1	Выявление целевых бизнес-процессов компании	Рабочая группа	Среда первой недели
2	Формирование системы целевых бизнес-процессов организации, выявление ключевых показателей деятельности	Рабочая группа	Пятница второй недели

3	Установление связей ключевых показателей деятельности	Рабочая группа	Пятница второй недели
4	Распределение ответственности за дальнейшие этапы работы над проектом	Рабочая группа	Пятница второй недели
5	Распределение ответственности за KPI по отделам и по должностям	Руководители отделов	Среда третьей недели
6	Разработка счетных карт	Финансовый директор	Пятница четвертой недели
7	Разработка проекта по мотивации персонала по системе KPI	Руководитель отдела персонала	Пятница четвертой недели
8	Разработка системы мониторинга работы структурных подразделений, форм отчетности	Руководители отделов	Среда четвертой недели
9	Разработка регламента ежемесячного планирования KPI	Руководитель отдела маркетинга	Среда пятой недели
10	Разработка регламента формирования фактических карт	Коммерческий директор	Среда пятой недели
11	Разработка регламента карт мотивации	Руководитель отдела персонала	Среда пятой недели
12	Утверждение системы KPI	Генеральный директор	Пятница пятой недели
13	Разработка документов по внедрению системы KPI в организации	Руководитель отдела персонала	Пятница шестой недели
14	Внедрение системы KPI	Генеральный директор	Первый календарный день следующего месяца

Предложенный план следует выдать всем руководителям подразделений под роспись об ознакомлении. В ООО «Русская стратегия» на период разработки проекта необходимо создать особый режим работы – руководители подразделений и особенно члены стратегического комитета должны быть переведены на ненормированный рабочий день. Каждый понедельник необходимо проводить собрание рабочей группы, продолжительностью 40 минут, на котором должны обсуждаться планы на неделю. По средам должны проводиться совещание продолжительностью 60 минут для обсуждения промежуточных результатов проекта. По пятницам члены рабочей группы и при необходимости другие сотрудники ООО «Русская стратегия» работают над проектом с 14 часов.

Выявление бизнес-процессов организации, разработка KPI.

На заседании рабочей группы необходимо определить целевые бизнес-процессы ООО «Русская стратегия», обеспечивающие достижение стратегических целей (приложение 3).

Следующим этапом является создание ключевых показателей деятельности для каждого бизнес-процесса базы настоящего исследования. Для реализации данного этапа мы предлагаем заполнять таблицу для формирования ее руководителями структурных подразделений. За заполнение таблиц ответственными предлагается назначить руководители структурных подразделений.

Таблица 15 – Предлагаемая форма для создания ключевых показателей деятельности

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения

Таблица 16 – Предлагаемое распределение ответственности за разработку KPI

№ п/п	Бизнес-процесс	Ответственное лицо
1	Маркетинг заказчика	Коммерческий директор
2	Выполнение заказов заказчиков	Руководитель отдела снабжения
3	Послепродажное обслуживание заказчиков	Коммерческий директор
4	Разработка новой продукции	Директор производства
5	Освоение новых рынков	Руководитель отдела маркетинга
6	Поддерживающие процессы	Финансовый директор
7	Показатели процессов развития компании.	Генеральный директор

Нами разработаны ключевые критерии оценки деятельности основных направлений, оцениваемых методом KPI (приложение 4):

- ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Маркетинг производства ограждений и винтовых свай»;
- ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Выполнение

заказов заказчиков по производству ограждений и винтовых свай»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Послепродажное обслуживание заказчиков»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Разработка новой продукции»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Освоение новых рынков»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Поддерживающие процессы»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Показатели процессов развития компании».

Мы сформировали и рекомендуем к внедрению сводную таблицу ключевых показателей деятельности ООО «Русская стратегия», оставили не более 10 ключевых показателей, соответствующих критериям, в рамках каждого бизнес-процесса. Таким образом, мы получили 55 ключевых показателей деятельности ООО «Русская стратегия».

Разработка схемы стратегических целей и счетных карт

Взаимосвязь стратегических целей компании можно представить в следующем виде

По каждому показателю необходимо сформировать план, значение, к которому компания должна стремиться. В настоящей работе нашей задачей является составление проекта ключевых показателей деятельности компании, поэтому мы не включили данные значения в матрицу.

Декомпозиция работ. Декомпозиция работ системы КРІ подразумевает распределение ответственности между сотрудниками ООО «Русская стратегия» за результаты показателей. В составленной нами таблице декомпозиции работ отражается, сотрудники каких структурных подразделений отвечают за достижение результата по тому или иному показателю, а также ответственные лица за сбор информации и обеспечение результатов по указанным показателям. То есть в данной таблице мы видим

ключевые показатели деятельности конечных исполнителей.

Разработка системы мониторинга работы структурных подразделений и системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности - KPI

Для обеспечения контроля выполнения внедрения метода KPI в систему оценки персонала необходимо разработать и внедрить систему ежемесячного мониторинга. Мы разработали регламент для каждого структурного подразделения (приложение 5): отдел продаж, маркетинга, отдел снабжения, финансовый отдел, производственный отдел, отдел персонала и генеральный директор.

Предлагаемые нами планы для всех подразделений имеют общую структуру:

За 10 дней до окончания месяца, предшествующего плановому периоду все руководители отделов представляют собственные планы для подразделения, для сотрудников и для себя по каждому из выделенных показателей.

На седьмой день каждого месяца генеральному директору руководители отделов представляют на рассмотрение отчеты с результатами по ключевым показателям деятельности за предшествующий период.

В течение первой недели каждого месяца руководители отделов формируют документы для руководителей других отделов, информация которых нужна для формирования отчета генеральному директору.

Просьбы, рекомендации, запросы в другие отделы компании также направляются за 10-5 дней до конца предшествующего месяца.

К разработанной системе KPI мы привязали материальную систему мотивации сотрудников. То есть результаты деятельности по ключевым показателям влияют на уровень заработной платы.

Заработная плата руководителей отделов рассчитывается по формуле:

$ЗП = \text{Оклад} + \text{Бонус за задачи} + \text{Бонус за KPI} + \text{Бонус за проекты}$.

Оклад определяется штатным расписанием, выплачивается ежемесячно.

Бонус за задачи – ежемесячно выплачивается за выполнение задач в

мотивационной карте.

Бонус за КРІ выплачивается ежеквартально за достижение ключевых показателей деятельности.

Бонус за проекты – выплачиваются за выполнение проектных работ из бюджета проекта после закрытия проекта.

Бонус за задачи рассчитывается следующим образом:

Бонус за задачи = Максимальный бонус * % по шкале * Вес задачи.

Максимальный бонус - это бонус в руб., установленный руководителем сотрудника.

% по шкале - % от максимального бонуса, выплачиваемый при достижении определенных результатов.

Формальный факт – это условный % выполнения конкретной задачи. Может быть в диапазоне от 0 до 100 %. Выполнение задачи более 100 % = 100 %.

Для получения Бонуса за задачи необходимо чтобы суммарное выполнение всех поставленных задач составляло не менее 70 %. Если данный показатель менее 70 %, то бонус не выплачивается.

Внедрение КРІ в ООО «Русская стратегия». Процедура внедрения системы КРІ началась с момента разработки. В разработку проекта были вовлечены все сотрудники компании. Все процедуры производились внутренними силами. Это позволило разрешить проблемы и вопросы о пользе системы и ее применении еще на этапе разработки. Каждый работник заранее задумывается о показателях, о том, как их достичь, как быть эффективным.

Кроме того, стоит отметить, что сотрудники осознают на этапе разработки необходимость совместной работы для достижения цели компании, понимают взаимосвязь бизнес-процессов и решают вопросы полномочий и ответственности. Еще до внедрения системы КРІ работники решили применять ее наработки на практике, чтобы оценить и заранее предусмотреть проблемы и разрешить их в проекте.

Новую систему сотрудники приняли спокойно и адекватно, мы

предположили, что это связано с некоторыми проблемами в организации и ожиданием сотрудниками улучшений. Таким образом, в рамках компании внедрение системы КРІ не потребовало особых усилий и затрат.

Самым сложным этапом в разработке проекта по разработке системы ключевых показателей деятельности ООО «Русская стратегия» оказался самый начальный – формирование стратегических целей, выделение бизнес-процессов организации и систематизация выделенных ключевых показателей.

Выводы по второй главе

Базой исследования в выпускной квалификационной работе стало Общество с ограниченной ответственностью «Русская стратегия».

Анализ результатов деятельности предприятия указал на то, что в 2022 году выручка выросла на 13506 тыс. руб. или на 3,2% в относительном измерении. В 2023 году данный показатель вырос на 16,7% в относительном измерении и на 71610 тыс. руб. в абсолютном и достиг значения 501472 тыс. руб. Себестоимость продаж в 2022 году росла быстрее выручки от реализации: ее рост составил 4,6%. В 2023 году себестоимость замедлила рост и ее прирост составил 5,1%. Чистая прибыль по РСБУ как ключевой показатель деятельности в 2022 году вырос на 4,9%, а в 2023 году на рекордные 25,5% и составил 31204 тыс. руб.

В период анализа производительность труда ППП выросла на 124,9 тыс. руб., а производительность труда основного персонала на 29,7 тыс. руб. Важно отметить, что символический рост производительности труда основного персонала на 29,7 тыс. руб. объясняется ростом численного состава предприятия практически с таким же темпом, что и рост выручки от реализации.

Проведя анализ кадрового состава можно сделать вывод, что основу сотрудников ООО «Русская стратегия» представляют мужчины с средним профессиональным образованием. Наибольшую долю сотрудников составляют представители рабочих профессий от 30 до 55 лет. Персонал предприятия демонстрирует высокую степень лояльности и вовлеченности в деятельность базы исследования, что подтверждается продолжительным стажем в ООО «Русская компания» свыше 7 лет.

В целом по анализу системы оценки персонала в ООО «Русская стратегия» можно сделать следующие выводы:

– на фоне роста заработной платы наблюдается низкое значение удовлетворенностью оплатой труда в части справедливости учета личного

вклада работника в результаты труда, удовлетворенность качеством выбранных критериев оценки результатов труда и системой премирования построенной на основе данной системы оценки.

– высокая текучесть персонала среди работников, проработавших менее трех лет на предприятии, свидетельствует об определенных проблемах ввода в рабочий процесс новых сотрудников, создание психологического климата и мер организационной поддержки вновь прибывших.

– опережение средних темпов роста средней заработной платы над темпами производительности труда говорит об негармоничной системе премирования сотрудников, отрыва ее от результатов труда на основе оценки результатов труда персонала.

Для разработки ключевых показателей деятельности ООО «Русская стратегия» решили применять комплекс методов. В рамках проекта разрабатываются как стратегические, так и нормативные показатели. Предлагается формировать ключевые показатели деятельности организации по пяти основным блокам: политика и развитие, финансы, персонал, внутренние производственные процессы ООО «Русская стратегия», маркетинг.

Следующим этапом нашей работы было формирование плана мероприятий по разработке и внедрению системы КРІ как инструмента оценки персонала для целей системы мотивации.

Следующим этапом является создание ключевых показателей деятельности для каждого бизнес-процесса базы настоящего исследования. Для реализации данного этапа мы предлагаем заполнять таблицу для формирования ее руководителями структурных подразделений. За заполнение таблиц ответственными предлагается назначить руководители структурных подразделений.

Нами разработаны ключевые критерии оценки деятельности основных направлений, оцениваемых методом КРІ:

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Маркетинг

производства ограждений и винтовых свай»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Выполнение заказов заказчиков по производству ограждений и винтовых свай»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Послепродажное обслуживание заказчиков»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Разработка новой продукции»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Освоение новых рынков»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Поддерживающие процессы»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Показатели процессов развития компании»

К разработанной системе КРІ мы привязали материальную систему мотивации сотрудников. То есть результаты деятельности по ключевым показателям влияют на уровень заработной платы.

Заключение

Для построения эффективной системы управления персоналом необходимо выстроенные инструменты адекватной системы оценки персонала. Оценка персонала выполняет множество функций: от способа идентификации степени эффективности работника для целей аттестации до мерила эффективности труда для целей мотивации. Актуальность корректной оценки деятельности персонала добавило то, что конкуренция между работодателями за квалифицированного сотрудника достигла апогея в связи с обострением дефицита на рынке труда под воздействием ряда политических и экономических факторов.

В связи с тем, что оценка персонала решает множество управленческих задач и имеет многогранную природу, следует обратить внимание на расширенную классификацию проводимой оценки и инструментов ее проведения. Кроме большого разнообразия самих методов оценки, в современной теории и практике управления выявлено множество показателей оценки, которые рассмотрены в первой главе выпускной квалификационной работы.

Одним из широко распространенных инструментов оценки стал метод КРІ, получивший популярность в практике управленческих решений в области стимулирования и мотивации персонала по результатам труда. В теоретическом разделе исследования рассмотрены основные методические процедуры использования КРІ как инструмента оценки труда и положения по выбору ключевых показателей измерения результатов труда оцениваемых сотрудников. Раскрыты основные трудности и ошибки при построении эффективных систем оценивания на основе КРІ для обеспечения большей адекватности системы управления персоналом в рамках достижения стратегических целей хозяйственного субъекта.

В целом по анализу системы оценки персонала в ООО «Русская стратегия» можно сделать следующие выводы:

– на фоне роста заработной платы наблюдается низкое значение удовлетворенностью оплатой труда в части справедливости учета личного вклада работника в результаты труда, удовлетворенность качеством выбранных критериев оценки результатов труда и системой премирования построенной на основе данной системы оценки.

– высокая текучесть персонала среди работников, проработавших менее трех лет на предприятии, свидетельствует об определенных проблемах ввода в рабочий процесс новых сотрудников, создание психологического климата и мер организационной поддержки вновь прибывших.

– опережение средних темпов роста средней заработной платы над темпами производительности труда говорит об негармоничной системе премирования сотрудников, отрыва ее от результатов труда на основе оценки результатов труда персонала.

Для разработки ключевых показателей деятельности ООО «Русская стратегия» решили применять комплекс методов. В рамках проекта разрабатываются как стратегические, так и нормативные показатели. Предлагается формировать ключевые показатели деятельности организации по пяти основным блокам: политика и развитие, финансы, персонал, внутренние производственные процессы ООО «Русская стратегия», маркетинг.

Следующим этапом нашей работы было формирование плана мероприятий по разработке и внедрению системы КРІ как инструмента оценки персонала для целей системы мотивации.

Следующим этапом является создание ключевых показателей деятельности для каждого бизнес-процесса базы настоящего исследования. Для реализации данного этапа мы предлагаем заполнять таблицу для формирования ее руководителями структурных подразделений. За заполнение таблиц ответственными предлагается назначить руководители структурных подразделений.

Нами разработаны ключевые критерии оценки деятельности основных

направлений, оцениваемых методом КРІ (приложение 4):

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Маркетинг производства ограждений и винтовых свай»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Выполнение заказов заказчиков по производству ограждений и винтовых свай»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Послепродажное обслуживание заказчиков»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Разработка новой продукции»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Освоение новых рынков»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Поддерживающие процессы»;

– ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Показатели процессов развития компании»

К разработанной системе КРІ мы привязали материальную систему мотивации сотрудников. То есть результаты деятельности по ключевым показателям влияют на уровень заработной платы.

Список использованных источников

1. Абрамова Н.О. Управление персоналом организации: учеб. Для студ. выс. учеб. заведений. -М.: ИНФРА-М, 2018 -147 с.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие /В.В. Авдеев. — М.: Финансы и статистика, 2021. -443 с.
3. Алексеева П.А., Федотова М.А Анализ оценки результатов деятельности персонала // Московский экономический журнал. 2017. № 3. С. 15-20.
4. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с.
5. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018 .– 161 с.
6. Афанасьева Л.А. Обоснование необходимости разработки методологических подходов по формированию эффективной системы управления кадровым потенциалом предприятия / Л.А. Афанасьева // Auditorium. -2019. -Т. 3. -№ 3 (3). -С. 61-66.
7. Афонасова, М. А. Экономика персонала : учебное пособие / М. А. Афонасова. — Томск : Эль Контент, 2018. — 146 с.
8. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 390 с.
9. Береславская В.Л. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизации оплаты труда / В.Л. Береславская // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. — №14. –С.44.

10. Блинкова, О.Н. Необходимость анализа эффективности труда на предприятии / О.Н. Блинкова, О.Н. Ганюта // Синергия Наук. — 2019. — № 31. — С. 222-227.
11. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Санкт-Петербург: Питер, 2016. 212 с.
12. Бурмака Т.Н. Обоснование управленческих решений в сфере мотивации персонала / Т.Н. Бурмака, А.М. Забурдайло // Бизнес информ. — 2019. — № 10 (501). — С. 277-282.
13. Волченкова А.С. Управление бизнес – потенциалом организации на основе оценки производительности труда / А.С. Волченкова // Вестник аграрной науки. — 2021. — № 1 (88). — С. 112-119.
14. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действия и качественные практические решения. Москва: HR-библиотека, 2017. 192 с.
15. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 249 с.
16. Деркач А.А. Формирование и развитие персонала: оценка и диагностика / А.А. Деркач, А.П. Ситников. —М.: РАУ, 2018. — 75с.
17. Залозная Г.М. Алгоритм оценки эффективности труда персонала / Г.М. Залозная // Друкеровский вестник. — 2021. — № 4 (42). — С. 181-193.
18. Захарова Т.И., Стюрина Д.Е. Оценка персонала: учебно-практическое пособие. Москва: Евразийский открытый институт, 2015. 167 с.
19. Зеленцова Л.С., Тихонов А.И. Методические положения по оценке уровня эффективности труда посредством КРІ // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 2. С. 38.
20. Иванов И. Н. Организация труда на промышленных предприятиях : учебник для среднего профессионального образования / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с

21. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 168 с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 301 с.
23. Клочков А. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. Клочков. — Москва: Издательство ЭСМО, 2011. — 160 с.
24. Колесникова В.Б. Комплексная оценка индивидуальных результатов труда персонала на предприятии / В.Б. Колесникова // Цифровая и отраслевая экономика. — 2021. — № 3 (24). — С. 13-21.
25. Константинова Д. С. Основы организации труда: учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 176 с.
26. Корсаков М.Н. Методика использования КРІ на предприятии: Учебник / Корсаков М. Н., Ребрин Ю. И., Федосова Т. В., Макареня Т. А., Шевченко И. К. и др.; Под ред. М. А. Боровской. — Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2021. 440 с.
27. Криган С.Г. Специальная оценка результатов труда на предприятии / С.Г. Криган // Инновации. Наука. Образование. — 2021. — № 37. — С. 1292-1299.
28. Кузнецова Е. А. Управление условиями и охраной труда: учебник и практикум для вузов / Е. А. Кузнецова, В. Д. Роик. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 302 с.
29. Кулик В.И. Труд и капитал: о критериях оценки эффективности и КРІ / В.И. Кулик // *Cognitio rerum*. — 2021. — № 2. — С. 7-25.
30. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 461 с.

31. Лукьянова Т.А. Кадровый потенциал и рентабельность. О новых научных работах /Т.А. Лукьянова // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2018. — № 12. — С. 32-35
32. Максимцев И. А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 526 с.
33. Малахова А.А. Оценка персонала и результатов его деятельности при построении дифференцированной системы оплаты труда в кадровом менеджменте / А.А. Малахова, О.В. Старова, В.А. Арефьев // Экономика труда. — 2020. — № 1. — С. 43-54.
34. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 431 с.
35. Мещерякова А.Б. Оценка эффективности трудовых процессов в организации: от теории к практике / А.Б. Мещерякова // Вестник Академии знаний. — 2021. — № 4 (45). — С. 215-221.
36. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва: Юрайт, 2016. 378 с
37. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2017. 72 с.
38. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 424 с.
39. Ниязмамедов Р.Т. Рынок труда и оценка персонала как фактор его развития: автореф. дис. канд. эк. наук // М., 2014. С. 24.

40. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 467 с.
41. Петухова Ж.Г. Методы оценки эффективности организации труда в системе менеджмента предприятия / Ж.Г. Петухова // Инновации. Наука. Образование. — 2022. — № 49. — С. 484-491.
42. Портнягина А.А. Методы оценки эффективности наемного труда в организации / А.А. Портнягина // Danish Scientific Journal. — 2021. — № 51-2. — С. 16-19.
43. Просвирина Н.В. Анализ аттестации персонала предприятия авиационной промышленности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 12. С. 116-121.
44. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 280 с.
45. Романадзе Е.Л., Семина А.П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. № 1. С. 18-24.
46. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 608 с.
47. Сайфиудинов Б.В. Некоторые особенности оценки экономической эффективности организации труда / Б.В. Сайфиудинов // Тенденции развития науки и образования. — 2021. — № 71-3. — С. 50-54.
48. Сапожникова А.В. Формы стимулирования труда в оценках работников / А.В. Сапожникова // Master's Journal. — 2021. — № 2. — С. 125-131.
49. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Оценка персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Московский экономический журнал. 2016. № 3. С. 33-42.

50. Скворцова Н.А. КРІ – маркетинговый инструмент оценки производительности труда сотрудников / Н.А. Скворцова // Научные Записки ОрелГИЭТ. — 2021. — № 1 (37). — С. 9-14.

51. Скорик А.А. Оценка эффективности труда как составляющей кадрового потенциала через формализацию экономических показателей / А.А. Скорик // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. — 2021. — № 10. — С. 48-52.

52. Соколова Н.Г. Человеческий потенциал и конкурентоспособность промышленного предприятия: оценка и эффективность / Н.Г. Соколова // Социально-экономическое управление: теория и практика. — 2021. — № 4 (47). — С. 32-37.

53. Стражев, В.И. Управление персоналом организации: Учебник / Под общ. ред. В.И. Стражева. – М.: КноРус, 2013. – 324 с.

54. Сытник А.А. Аннотация перспективы развития методов оценки труда персонала / А.А. Сытник // Инновации. Наука. Образование. — 2022. — № 50. — С. 915-919.

55. Сытник А.А. Наиболее распространенные ошибки в оценке труда персонала организации / А.А. Сытник // Инновации. Наука. Образование. 2022 -. № 50. — С. 920-924.

56. Сытник А.А. Совершенствование системы оценки труда персонала организации / А.А. Сытник // Инновации. Наука. Образование. — 2022. — № 50. — С. 794-798.

57. Тебекин А. В. Управление персоналом: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. В. Тебекин. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 182 с.

58. Титаренко Д.В. Методологические подходы к оценке производительности труда на предприятии / Д.В. Титаренко // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». — 2021. — Т. 3. — № 13. — С. 267-275.

59. Тихонов А.И. Современные методы оценки персонала в компаниях на российском рынке // Финансовая экономика. 2019. № 12. С. 204-208.

60. Турчинов А.И. Оценка эффективности управления расходами на оплату труда / А.И. Турчинов // Актуальные вопросы современной экономики. — 2021. — № 4. — С. 693-703.

61. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2019. 695 с.

62. Федотова М.А., Тихонов А.И., Новиков С.В. Оценка эффективности управления персоналом на предприятиях авиастроения // СТИН. 2017. № 12. С. 6-8. 12.

63. Шабанова Т.В., Богатырева О.Н. Управление персоналом: учебное пособие /ВШТЭ СПбГУПТД.- СПб., 2020. – 78 с

64. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 208 с.

65. Яковенко Е. Г. Экономика труда: учебное пособие для вузов / Е. Г. Яковенко, Н. Е. Христолюбова, В. Д. Мостова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. — 319 с.

Принципы построения критериев оценки

Критерии были определены на совещании стратегического комитета, посвященном критериям ключевых показателей деятельности ООО «Русская стратегия».

– Показатели должны отражать степень достижения целей ООО «Русская стратегия».

– Показатель должен влиять на управленческие решения, а решения в свою очередь, зависеть от показателя.

– Показатель должен быть измеряемым.

– Показатель должен меняться при влиянии на него сотрудников ООО «Русская стратегия».

– Показатель должен иметь связь с другими показателями.

– Метод измерения показателя можно автоматизировать.

– Показатель должен быть связан с финансовыми целями организации, экономически целесообразен.

– Смысл показателя должен быть понятен каждому сотруднику, даже низшего звена.

– Показатель должен давать важную информацию для принятия решения.

– Показатели не должны дублировать друг друга.

– Показатели должны охватывать все бизнес-процессы организации.

– Показатели должны отражать аспекты конкурентного преимущества ООО «Русская стратегия».

– Нормативные показатели вытекают из стратегических показателей.

– Количество ключевых показателей по каждому аспекту деятельности компании не должно превышать десяти.

– Показатели должны быть практичными, актуальными.

Обязанности руководителей структурных подразделений в рамках работы по внедрению метода КРІ в систему оценки персонала:

1. Участвовать в разработке плана мероприятий для достижения стратегических целей ООО «Русская стратегия».

2. Участвовать в разработке индивидуального набора ключевых показателей.

3. Своевременно предоставлять достоверную информацию для формирования плановых и фактических отчетов.

4. Обеспечить достижение целевых значений своих показателей.

5. Обеспечить достижение целевых показателей своих подчиненных.

6. Вносить поправки в систему показателей и плановые отчеты, согласно существующей ситуации.

7. Выдвигать предложения по совершенствованию процесса стратегического управления.

Целевые бизнес-процессы ООО «Русская стратегия», обеспечивающие достижение стратегических целей.

1. Маркетинг заказчика (поиск заказчиков, изучение потребностей, формирование предложений, удовлетворяющих запросы заказчиков, продвижение компании и реклама).

2. Выполнение заказов заказчиков (снабжение, производство, хранение, отгрузка, доставка произведенной продукции).

3. Послепродажное обслуживание покупателей и заказчиков (поддержание лояльности заказчиков, техническое обслуживание, изучение удовлетворенности).

4. Разработка новой продукции (разработка новых видов ограждения и других видов продукции в соответствии с запросами заказчиков, работа с представительствами, появление продуктов-новинок).

5. Освоение новых рынков (планирование новых рынков, маркетинговые исследования, реклама и продвижение ООО «Русская стратегия» на новых рынках).

6. Поддерживающие процессы (документооборот ООО «Русская стратегия», бухгалтерия, материально-техническое обеспечение, безопасность).

7. Показатели процессов развития ООО «Русская стратегия».

**Ключевые критерии оценки деятельности основных направлений,
оцениваемых методом КРІ**

**Предлагаемые ключевые показатели деятельности бизнес-процесса
«Маркетинг производства свай»**

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ КРІ	Ед. измерения
1	Маркетинг заказчика	Активная клиентская база	М1	Шт.
2		Доля новых заказчиков	М2	%
3		Доход от новых потребителей	М3	Руб.
4		Доля потерянных потребителей	М4	%
5		Доля выигранных тендеров	М5	%
6		Доля затрат на маркетинг	М6	Руб.
7		Имидж торговой марки	М7	балл
8		Объем продаж новых видов продуктов	М8	%
9		Стоимость обслуживания заказчика	М9	Руб.

**Предлагаемые ключевые показатели деятельности бизнес-процесса
«Выполнение заказов заказчиков по производству свай»**

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ КРІ	Ед. измерения
1	Выполнение заказов заказчиков	Оборачиваемость товарного запаса	В1	Дн.
2		Входящая дисциплина поставок	В2	балл
3		Удельный вес своевременно выполненных заказов	В3	%
4		Среднее время обработки запроса заказчика	В4	ч
5		Время доставки товара	В5	ч
6		Удовлетворенность заказчиков	В6	балл
7		Доля новых контрактов с поставщиками	В7	%
8		Доля брендовых контрактов	В8	%
9		Поддержание запасов, доля заявок с товаром в наличии	В9	%
10		Отклонения от идеальной доставки	В10	%
11		Стоимость доставки клиенту	В11	Руб./ед.
12		Среднее время исполнения заказа поставщиком	В12	ч
13		Среднее время формирования заказа поставщику	В13	ч
14		Дисциплина выплат поставщикам	В14	%
15		Дисциплина оплат потребителями	В15	%

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед. измерения
16		Средний объем заказа	B16	Руб.
17		Дисциплина выплат поставщикам	B17	дн
18		Дисциплина оплат потребителями	B18	дн
19		Число контрактов с поставщиками	B19	шт

Предлагаемые ключевые показатели деятельности бизнес-процесса

«Послепродажное обслуживание заказчиков»

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед. измерения
1	Послепродажное обслуживание заказчиков	Доля возврата продуктов	П1	%
2		Затраты, связанные с возвратом продукции	П2	Руб.
3		Доход от послепродажного обслуживания	П3	Руб.
4		Доля повторных покупок	П4	%
5		Средний срок принятия решения по претензиям заказчиков	П5	дн
6		Удовлетворенность заказчиков послепродажным обслуживанием	П6	балл

Предлагаемые ключевые показатели деятельности бизнес-процесса

«Разработка новой продукции»

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед. измерения
1	Разработка новой продукции	Время цикла разработки продукта	H1	Мес.
2		Затраты на разработку продукта	H2	Руб.
3		Затраты на гарантийное обслуживание новых продуктов	H3	Руб.
4		Доля запатентованных разработок	H4	%
5		Доля новых продуктов	H5	%
6		Число людей, занятых разработкой нового продукта	H6	Чел.

Предлагаемые ключевые показатели деятельности бизнес-процесса

«Освоение новых рынков»

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед. измерения
-------	----------------	---------------------	-------	---------------

1	Освоение новых рынков	Количество новых рынков	O1	Шт.
2		Доля рынка на новом рынке	O2	%
3		Имидж торговой марки на новом рынке	O3	балл
4		Объем продаж на новых рынках	O4	Руб.

Предлагаемые ключевые показатели деятельности бизнес-процесса

«Поддерживающие процессы»

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед. измерения
1	Поддерживающие процессы	Доступность системы	Д1	балл
2		Охрана труда и техника безопасности	Д2	
3		Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки	Д3	%
4		Прогулы сотрудников	Д4	%
5		Текучесть кадров	Д5	%
6		Обученность персонала профессиональным знаниям и навыкам, подтвержденная документами	Д6	%
7		Доля аттестованных сотрудников	Д7	%
8		Укомплектованность	Д8	%
9		Затраты на обучение	Д9	Руб.
10		Средний стаж работы сотрудников в компании	Д10	Мес.
11		Уровень удовлетворенности персонала	Д11	балл
12		Производительность труда	Д12	Руб./чел
13		Доход на одного сотрудника	Д13	Руб.
14		Уровень автоматизации	Д14	Чел./ч
15		Время решения вопросов между подразделениями	Д15	ч

Предлагаемые ключевые показатели деятельности бизнес-процесса

«Показатели процессов развития компании»

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед. измерения
1	Показатели процессов развития компании	Товарооборот	P1	Руб.
2		Чистая прибыль	P2	Руб.
3		Наценка	P3	%
4		Денежный поток	P4	Руб.
5		Рентабельность инвестированного капитала	P5	%
6		Рентабельность продаж	P6	%
7		Оборачиваемость денежного запаса	P7	дн
8		Оборачиваемость товарного запаса	P8	дн

№ п\п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед. измерения
9		Участие сотрудников в совершенствовании компании	P9	%
10		Компетентность персонала	P10	балл
11		Имидж компании, узнаваемость бренда	P11	балл
12		Количество охваченных территорий	P12	Шт.

План ежемесячного мониторинга оценки

Мониторинг КРІ. Отдел продаж

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Отчет о работе отдела с данными: Товарооборот, объем продаж, объем продаж новым заказчикам.	Руководитель отдела маркетинга	1-й день следующего месяца (СМ)
Анкета удовлетворенности заказчиков, проблемы и потребности выявленные.		5-й день СМ
Акты о закрытии претензий заказчиков		1-й день СМ
Сводная таблица по товарообороту, АКБ, суммарному доходу по старым и новым заказчикам, денежному потоку, дебиторской задолженности	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели, утвержденные руководителем отдела маркетинга и финансовым директором	Генеральный директор	За 10 дней до конца месяца, предшествующего плановому месяцу (ПМ)
Справку о доле заявок клиентом с товаром в наличии	Руководитель отдела снабжения	2-й день СМ
Сводный отчет о выставленных счетах оплаченных счетах за месяц	Финансовый директор	4-й день СМ
Сводный отчет об обслуживании заказчиков: отзывы заказчиков, сроки обслуживания,	Директор производства	6-й день СМ

Мониторинг КРІ. Отдел маркетинга

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Сводная таблица с результатами по КРІ	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели	Генеральный директор	За 10 дней ПМ
План продаж, план новых заказчиков	Коммерческий директор	За 7 дней ПМ
Тактика решения проблем с заказчиками	Коммерческий директор	За 7 дней ПМ
Отчет о патентах, копии патентов	Директор производства	На след. день получения документов
Рекомендации по работе с поставщиками	Руководитель отдела снабжения	За 5 дней ПМ
Плановые показатели прибыли	Финансовый директор	За 5 дней ПМ
Техническое задание на разработку	Директор производства	За 5 дней ПМ
Отчет о проделанной работе внутреннего маркетинга	Руководитель отдела персонала	5-й день СМ
План мероприятий внутреннего маркетинга	Руководитель отдела персонала	5-й день СМ

Мониторинг КРІ. Отдел снабжения

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Сводная таблица с результатами по КРІ	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели	Генеральный директор	За 10 дней ПМ
Отчет о заключенных договорах, дисциплине выплаты поставщикам.	Руководитель отдела маркетинга	1-й день СМ
Сводная таблица характеристики поставщиков	Руководитель отдела маркетинга	1-й день СМ
Отчет о количестве обслуженных заказчиков, о доставке товара, удовлетворенности заказчиков	Коммерческий директор	2-й день СМ
Отчет о складских запасах, товарообороте	Руководитель отдела маркетинга	3-й день СМ

Мониторинг КРІ. Финансовый отдел

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Сводная таблица с результатами по КРІ	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели	Генеральный директор	За 10 дней ПМ
Финансовый отчет	Генеральный директор	7-й день СМ
План расходов	Руководители отделов	За 10 дней ПМ
План доходов	Руководитель отдела маркетинга	За 10 дней ПМ

Мониторинг КРІ. Производственный отдел

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Сводная таблица с результатами по КРІ	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели	Генеральный директор	За 10 дней ПМ
Отчет о разработке новых продуктов	Руководитель отдела маркетинга	3-й день СМ
Заявка о необходимых финансовых средствах	Финансовый директор	За 10 дней ПМ
Предложения по удовлетворенности заказчиков	Руководитель отдела маркетинга	За 7 дней ПМ
Отчет об облуживании заказчиков и ремонтных работах	Руководитель отдела маркетинга	3-й день СМ

Мониторинг КРІ. Отдел персонала

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Сводная таблица с результатами по КРІ	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели	Генеральный директор	За 10 дней ПМ
Отчет о результатах системы КРІ	Генеральный директор	3-й день СМ
Аналитические записки КРІ	Генеральный директор	3-й день СМ
Заявка на финансы	Финансовый директор	За 10 дней ПМ
Техническое задание на автоматизацию	Директор производства	За 7 дней ПМ

КРІ. Генеральный директор

Документ	Кому предоставляет	Сроки
План для всей организации	Руководители отделов	За 7 дней ПМ
Планы подразделений	Руководители отделов	За 6 дней ПМ
Аналитические записки	Руководители отделов	За 3 дня ПМ