



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

КРІ как инструмент совершенствования системы оценки персонала организации

Выпускная квалификационная работа

по направлению 38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата

«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

72,1% авторского текста

Работа рекомендована к защите «17»

мая 2022 г.

Зав. кафедрой Э, У и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-114-3-1 КУ
Дегтярев Александр Дмитриевич

Научный руководитель: к.п.н., доцент
Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск
2022

Содержание

	Введение	3
Глава 1	ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА	8
1.1	Понятие мотивации: содержание и сущность	8
1.2	Теории содержания мотивации и теории процесса мотивации	14
1.3	Значение эффективного контракта (КРІ) для целей мотивации персонала	25
	Выводы по первой главе	31
Глава 2	ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА НА ОСНОВЕ МЕТОДА (КРІ) В УСЛОВИЯХ ООО «УК «ДЕЗ»	34
2.1	Анализ структуры и динамики персонала предприятия	34
2.2	Анализ действующей системы оценки персонала и мотивации персонала ООО «УК «ДЕЗ»	43
2.3	Разработка мероприятий по внедрению критериев эффективного контракта для персонала ООО «УК «ДЕЗ»	55
	Выводы по второй главе	73
	Заключение	74
	Список использованных источников	77
	Приложения	82

Введение

Актуальность исследования: путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к совершению определённого действия. Эти силы находятся вне и внутри человека. При этом связь между отдельными силами и действиями опосредована очень сложной системой взаимодействия, в результате разные люди на одинаковые воздействия реагируют по-разному. Только зная то, что движет человеком, что, побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Первые попытки научно осмыслить мотивацию предпринимательского поведения относятся к концу XIX века. Уильям Джемс (1842-1910), выдающийся американский философ и психолог, разработал учение об эмоциях. Вместе со своим коллегой Карлом Лангом он разработал теорию эмоций, которая так и называется - теория Джемса-Ланга. Согласно авторам, эмоциональный ответ предшествует эмоциональному переживанию. Иначе говоря, эмоции проистекают из поведения, а не являются его причиной.

В 1892 году У.Джемс приходит к выводу, что учение об эмоциях и учение, о мотивации- вещи совершенно разные. Действительно, эмоции содержат физиологические компоненты, а мотивационные реакции являются результатом взаимодействия с чем-то, что находится вне нашего тела, скажем, с предметом или другим человеком. Точно также различаются, выражаясь словами Джемса, тенденция чувствовать и тенденция действовать. У эмоций нет главного, что составляет суть мотива- направленности к цели. Эмоции - это чувство удовольствия, наступающее в тот момент, когда

удовлетворены наши потребности и побуждения, т.е. мотивы, направленные на достижение какой-то цели.

Следующий шаг в изучении мотивации сделали Аткинсон и Макклелланд. Считается, что благодаря их усилиям разрозненные исследования о мотивации достижения превратились в стройную научную теорию. Дж.Аткинсон в своих экспериментах выявил любопытный факт: испытуемые, отличавшиеся высоким уровнем потребности, как правило, гордились своими успехами. Напротив, люди с низким уровнем этой потребности были очень довольны тем, что им удалось избежать неудачи, «формула успеха» Аткинсона гласила: чем ниже вероятность успеха, тем выше уровень побуждения к нему в связи с его ценой. А в «формуле страха» основную роль играли мотив или стремление избежать неудачи, расхолаживающая сила возможного успеха.

Теория мотивации даёт предпринимателю широкий диапазон свободы выбора, но это всегда выбор между менее и более рискованными стратегиями поведения. Менеджеры и служащие предпочитают твёрдые гарантии и нормы. Но гарантии, считает деловой человек, это норма поведения для посредственностей. Бизнесмен же постоянно перешагивает её, балансируя между страхом перед неудачей и гордостью за успешно преодолённое препятствие (которое всегда чуточку выше творческих сил). В 1972 году, обобщив массу эмпирических данных, Б.Вайнер заключил, что: 1) неудача способна, вопреки ожиданиям, усиливать мотивацию, но при условии, что речь идёт не о простых людях, а об индивидах с сильно выраженным стремлением к достижению; 2) напротив, неудача подавляет мотивацию у тех, кто обладает слабо выраженным стремлением к достижению; 3) мотивация уменьшается, когда предприимчивые (с сильной мотивацией на достижение) добиваются успеха; 4) напротив, мотивация возрастает у людей со слабой мотивацией на достижение, если с ними происходит то же самое, то есть если они добиваются успеха.

Построенная на такого рода положениях, имеющих солидное эмпирическое подкрепление, модель полезна и в менеджменте, и в бизнесе. На её основе можно разработать конкретные мероприятия.

Мотивация персонала - одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчинённых - большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т.к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике. В настоящее время существует противоречие между необходимостью применения мотивации персонала и возможностью методов и средств мотивации в деятельности руководителей организации. Большинство руководителей осознают необходимость использования системы мотивации персонала, однако, как показывает опыт деятельности многих организаций, на практике система мотивационных мероприятий является не в полной мере, разработанной и продуманной, а также применяется недостаточно эффективно.

Степень научной разработанности проблемы. Проблема мотивации трудовой деятельности привлекала внимание многих ученых на протяжении длительного времени.

Серьезный вклад в понимание сущности и содержания мотивации труда внесли такие известные ученые-экономисты, как Кейнс Дж., Маршалл А., Милль Дж., Рикардо Д., Смит А., Шумпетер Й. Ими были разработаны фундаментальные понятия: «потребности», «интересы», «мотивы», «стимулы» и т.д.

Основу современных теорий мотивации заложили такие зарубежные ученые, как Вебер М., Друкер П., Маслоу А., Мейо Э., Саймон Г., Слоан А., Тейлор Ф., Файоль А., Фоллетт М., Херцберг Ф.

В отечественной и зарубежной экономической науке исследованы отдельные компоненты мотивационного механизма (трудовое поведение, удовлетворенность трудом, сбалансированная система показателей и менеджмент знаний как механизмы мотивации персонала) в научных работах Белкина В.Н., Беляевой И.Ф., Бобкова В.Н., Вельяи А.Г., Волгина Н.А., Гапоненко А.Л., Захарова Н.И., Жукова А.Л., Каплана Р., Кокина Ю.П., Костина Л.А., Нивена П.Р., Нортон Д., Мильмана В.Э., Одегова Ю.Г., Пушкарева Н.Ф., Питерса Т., Уотермена Р., Уткина Э.А., Цветковой Г.А., Чиркова В.И., Яковлева Р.А. и др.

Объект исследования: система управления человеческими ресурсами.

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

Цель исследования: разработать рекомендации по совершенствованию мотивации персонала на основе критериев эффективного контракта с использованием метода КРІ.

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические основы содержания и сущности мотивации персонала.
2. Рассмотреть методические основы внедрения метода КРІ
2. Провести анализ структуры персонала базы исследования.
3. Изучить существующую систему мотивации персонала исследуемого предприятия.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию мотивации персонала на основе критериев эффективного контракта с использованием метода КРІ.
5. Оценить эффективность в результате применения внедрения критериев эффективного контракта с использованием метода КРІ.

Теоретико – методологической основой исследования стали многочисленные труды ряда известных специалистов. Исследованиями проблемы мотивации занимались следующие зарубежные учёные: С. Адамс, Ф. Герцберг, М. Вудкок, В. Врума, Э.Лока, Э. Лоулера, Д. МакКлелланд, А.Маслоу, М. Мескон, А.Файоль, и др. Проблема мотивации представлена в трудах многих отечественных исследователей: Б.М.Генкина, И.Н.Герчиковой, В.В.Глухова, Н.И.Захаров, С.Д.Резник, Ю.Д.Красовского, А.Я.Кибанова, Э.А.Уткина и др.

Практическая значимость: заключается в выявлении основных направлений и способов мотивации персонала на предприятии, внедрение, которых позволит повысить индивидуальную, коллективную и экономическую эффективность деятельности исследуемого предприятия.

Методы исследования: является анализ научной, и научно методической литературы отечественных и зарубежных учёных по проблемам управления персоналом и мотивации, наблюдение, беседа, опрос.

Методология исследования: в основе изучения мотивации в менеджменте организации лежат теоретико-методологические положения о мотивации, разработанные в рамках зарубежного и отечественного менеджмента.

База исследования: исследование проводилось в ООО «УК «ДЕЗ». Юридический адрес: Челябинская область, г. Миасс, ул. Ильмен-Тау, дом 22.

Структура исследования: исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА

1.1. Понятие мотивации: содержание и сущность

Прежде чем рассмотреть теории мотивации надо остановиться на ряде понятий, которые будут использоваться в дальнейшем.

Феномен мотивации представляет собой совокупность психических процессов, структур и функций, определяющих направление и интенсивность активности людей. К феномену мотивации относятся мотивы, разнообразные мотивационные факторы, прежде всего потребности, а также, чувства, проявление воли и соответствующие качества личности [10, с.35].

Потребности являются одним из главных источников мотивов человеческой активности, причиной его целенаправленных действий. Отдельно взятая потребность- это более или менее чёткое осознание специфического дефицита в динамике информационного и вещественного обмена между личностью (организмом) и средой. Голод, жажда, незнание, чувство униженности, усталости, одиночество - примеры некоторых потребностей. Уже из приведённого перечня видно, что переживание потребности (неудовлетворённой) является негативной эмоцией. Синонимами “потребности” служат такие слова, как “нужда”, “нехватка”, “недостаток”, “необходимость”. Жизнь в значительной мере представляет собой процесс удовлетворения потребностей. Наличие потребностей такое же фундаментальное условие существования субъекта, как и обмен веществ [23, с.86].

Потребности характеризуются предметностью, они всегда являются потребностями в том или ином предмете (ситуации). Важная характеристика потребностей- их специфическая динамика, т.е способность актуализироваться и изменять свою напряжённость, угасать и воспроизводиться вновь.

Благодаря своей предметности потребности приобретают сигнальный характер, т.е могут регулироваться с помощью внешних и внутренних сигналов. Благодаря этому становится возможным упреждение крайних потребностных состояний. Спектр потребностей весьма богат и разнообразен: разные исследователи насчитали их несколько десятков. Количество потребностей человека как личности и организма не является конечным.

Потребности по их происхождению делят на первичные (биологические) и вторичные, приобретённые в процессе роста и развития личности [23, с. 87].

Гомеостатическим потребностям, удовлетворение которых сохраняет постоянство внутренней среды организма, противопоставляют потребности, независимые от состояния организма, актуализируемые внешними воздействиями. Таковы, например, познавательные потребности. Постоянством установок отличаются также негативные потребности, которые лежат в основе отрицательной мотивации, т.е мотивации избегания. В отличие от позитивных потребностей, обеспечивающих присвоение необходимых благ, негативные потребности обеспечивают защиту организма от вредных воздействий.

Поскольку переживание потребности - это дискомфорт, то с ним связано желание улучшить своё самочувствие. Это значит, что потребность выполняет мотивационную функцию или, говоря проще, становится мотивом соответствующего поведения: потребления, деятельности, общения.

Мотив (от лат. - приводить в движение, толкать) - это внутреннее, т.е исходящее от субъекта побуждение (стремление, влечение, хотение, желание) к определённым действиям, ориентированным в конечном счёте на удовлетворение потребности или достижение желаемого состояния среды или собственной личности. Мотивы - это побуждение человека к действию, направленные на результат (цель) [9, с. 119].

Мотивы вырастают не только на базе неудовлетворённых потребностей. Многие мотивы формируются и вопреки потребностям.

Поскольку люди взаимосвязаны друг с другом, то мотивы одного человека могут обуславливаться потребностями других людей. В мотивационные процессы включается система социальных ценностей, в том числе убеждения, верования, предрассудки и т.д. Мотивы определённым образом соотносятся с целями. Мотивы “стоят за целями”, побуждают к целеобразованию и к достижению целей. Для человеческой деятельности характерно несовпадение мотивов и целей. Это значит, что достижение определённой цели имеет для человека некоторый смысл, выходящий за пределы того состояния вещей, которое достигается в результате конкретных действий. Человеческая деятельность является полимотивированной [9, с. 120].

В современном менеджменте широко используется понятие мотивации. Оно является производным от мотива и означает совокупность процессов формирования, функционирования, взаимодействия и преобразования мотивов поведения людей. О мотивации говорят, например, имея в виду комплекс разнообразных мотивов, управляющих какой-либо деятельностью на протяжении некоторого времени. В ряде случаев “мотивация” и “мотив” являются синонимами.

Мотивация- это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [23, с. 88].

В структуру мотивации входят мотивирующие факторы. По своим проявлениям и функции в регуляции поведения эти факторы могут делиться на три относительно самостоятельных класса.

Мотивирующие факторы первого класса (потребности и инстинкты) являются источниками активности. Их анализ даёт ответ на вопрос о том, почему организм приходит в состояние активности.

Мотивирующие факторы второго класса определяют направленность активности организма, то ради чего избираются одни, а не другие акты поведения.

Мотивирующие факторы третьего класса - это эмоции, субъективные переживания (стремление, желания) и установки. Они отвечают на вопрос о том, как осуществляется регуляция динамики поведения.

Потребности не все осознаются и поддаются сознательному устранению и удовлетворению.

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Поведение человека определяется, как правило, совокупностью мотивов находящихся в определённом соотношении - имеется определённая мотивационная структура [23, с. 89].

Мотивирование- воздействие на человека с целью побуждения к определённым действиям путём пробуждения в нём определённых мотивов. В зависимости оттого, что преследует мотивирование можно выделить два основных типа мотивирования.

Путём внешних воздействий на человека вызываются к действию определённые мотивы, которые побуждают человека осуществлять определённые действия. Этот тип мотивирования напоминает сделку: “Я даю тебе то, что ты хочешь, а ты даёшь мне, что я хочу”. Если у сторон не оказывается точек взаимодействия, мотивирование не состоится.

Формирование определённой мотивационной структуры человека [26, с. 124].

Здесь основное внимание уделяется тому, чтобы развить или усилить желаемые для субъекта мотивы действий, и наоборот ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип

мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и имеет отношение к формированию организационной культуры.

Этот тип требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления, но и результаты значительно превосходят результаты первого типа. Однако эти типы не следует противопоставлять, а умело сочетать в практике управления. Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, "включаются" под влиянием стимулов (*stimulus* — латинский, заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных). В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, предоставляющиеся возможности, надежды и пр.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей раздражения, вызывающих действие определённых мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, представляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия. На многие стимулы человек реагирует подсознательно, а на отдельные стимулы его реакция может не поддаваться сознательному контролю [10, с. 39].

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь последние делятся на организационные и моральные. Однако четкой грани между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а зачастую взаимопереходящи, так что их просто невозможно разделить. Например, повышение в должности и связанное с ним денежное вознаграждение дают возможность приобретения не только каких-то дополнительных материальных благ, но известности, уважения, почета.

Процесс использования стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование имеет много форм - одна из самых распространённых - материальное, и его роль очень велика. Концепция

стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет, порученную работу. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, устраивающих организацию, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону. Однако очень важно учитывать ситуацию, т.к. человек имеет сложную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что чем выше уровень отношений в организации, тем в большей мере члены организации сами проявляют заинтересованное участие в её делах.

Мотивация оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности подчинённых: усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность [5, с.142].

1.2. Теории содержания мотивации и теории процесса мотивации

В современном менеджменте существует множество теорий мотивации труда. Можно выделить два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

Теория иерархии потребностей Маслоу

Теория Маслоу включает в себя следующие основные идеи:

- Люди постоянно ощущают какие-то потребности.
- Все потребности можно разделить на отдельные группы, которые расположены в определённой иерархии.
- Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворённые потребности не мотивируют людей.
- Если одна потребность удовлетворяется, то на её место выходит другая неудовлетворённая потребность.
- Обычно человек имеет несколько неудовлетворённых потребностей.
- Потребности находящиеся ближе к основанию, требуют первостепенного удовлетворения.
- Потребности более высокого уровня начинают действовать на человека после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня.
- Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов.

Сторонники данной теории, в том числе и Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- социальные потребности (аффилиации)- необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство “локтя” и поддержка;
- потребность в уважении, в признании окружающих и стремление к личным достижениям;
- потребности самовыражения, т.е потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей [21, с. 114].

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичны (рисунок 1).



Рисунок 1. – Иерархия потребностей по А.Маслоу

Теория ERG Кейтона Альдерфера.

В отличие от Маслоу, он считает, что групп потребностей три:

- потребности существования;
- потребности связи;

- потребности роста.

При этом потребности существования соответствуют первым двум группам по Маслоу, потребности связи соответствуют второй, третьей и четвёртой группе, потребности роста четвёртой и пятой.

Однако между этими теориями есть принципиальное различие. По Маслоу движение от потребности идёт только снизу вверх. Альдерфер считает, что движение идёт в обе стороны. Например, если не удовлетворена потребность высокого уровня, человек может спуститься вниз. Причём процесс движения вверх он называет процессом удовлетворения потребностей, а вниз - процессом фрустрации. Это позволяет использовать в деятельности организации следующим образом- в случае неудовлетворённости потребности более высокого уровня можно мотивировать человека на удовлетворение более низкого. Эта теория относительно молода и пока мало подтверждений её правильности [11, с.232].

Теория приобретённых потребностей МакКлелланда.

При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретённые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Он выделяет три основные потребности человека:

- потребности достижения- эти люди предпочитают самостоятельно ставить цели, при этом они, как правило, достижимые, хотя имеют и определённую степень риска. Им нравится принимать решения и отвечать за их выполнение. Однако им трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата;

- потребности соучастия- эти люди стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, обеспокоены тем, что о них думают другие. Для них важно, что они кому-то нужны. Они предпочитают занимать в организации место, связанное с активным взаимодействием с людьми (коллегами или клиентами).

- потребности властвования- эти люди могут быть подразделены на две взаимоисключающие друг друга группы. Первую составляют те, кто стремится к власти, ради властвования. Вторая группа стремится получить власть, для того чтобы добиться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность тем, что ставят цели перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом они ищут возможности для мотивирования людей для достижения этих целей [11, с. 233].

Согласно МакКлелланду, для успеха менеджера наибольшее значение имеет потребность во власти второго типа. Кроме этого эти потребности не расположены по отношению друг к другу иерархически и не исключают друг друга.

Теория двухфакторная модель Ф.Герцберга.

Согласно Герцбергу, процесс получения удовлетворённости и процесс нарастания неудовлетворённости зависит от различных групп факторов. Процесс удовлетворённости и её отсутствие находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, их отсутствие не вызывает неудовлетворённости от работы. Эти факторы названы мотивирующими. К ним относятся такие факторы как достижение, признание, ответственность, работа сама по себе, возможность роста.

Процесс неудовлетворённости - отсутствие неудовлетворённости определяется влиянием факторов в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы.

Их отсутствие вызывает у сотрудников состояние неудовлетворённости. Обычно их называют факторами здоровья, как бы подчёркивая, что данные факторы создают нормальные, здоровые условия труда.

К ним относятся: зарплата, безопасность на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношение с коллегами и подчинёнными (таблица 1) [11, с. 234].

Таблица 1 – Факторы мотивации

I группа факторов: Гигиенические (фрустраторы)	II группа факторов: Мотиваторы
1. заработная плата	1. достижение
2. условие труда	2. признание
3. распорядок и режим работы	3. ответственность
4. качество контроля со стороны руководства	4. возможность роста
5. отношение с коллегами и подчинёнными	5. работа сама по себе

Теории процесса мотивации.

Менеджеру необходимо знать, как можно влиять на мотивацию поведения человека. Существует ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим четырём этапам:

1. осознание задачи и возможного вознаграждения;
2. соотнесение со своими потребностями и возможностями;
3. выработка определённого отношения к задаче и определение характера своего поведения;
4. осуществление действий и получение результата.

Однако данная схема не раскрывает механизма вознаграждения, сущности и содержания оценки и порядка превращения оценки в решение. Сегодня существуют теории, описывающие эти процессы. Рассмотрим четыре из них [43, с. 62].

Теория ожидания.

Теория ожидания - описывает зависимость мотивированности человека от следующих моментов: как много человек хотел бы получить; насколько для него, возможно, это получить; как много усилий он готов затратить, для того чтобы получить желаемое [43, с. 63].

Мотивация по теории ожидания влияет на три элемента деятельности человека:

1. прилагаемые усилия, которые рассматриваются как следствие мотивации;
2. уровень исполнения рассматривается как результат взаимодействия усилий, личных возможностей и влияние среды;
3. результат, который рассматривается как функция, зависящая от исполнения.

При этом результат рассматривается на двух уровнях:

- результаты выполненной работы выражаются в количестве и качестве продукта, затраченном времени и т.п.
- последствия человека, которые вытекают из результатов первого уровня и связаны с возможным награждением или наказанием, которые последуют со стороны руководства или окружения. (Повышение в оплате или должности, реакция коллектива и окружения).

Для разных людей важность результатов первого и второго уровня различна.

С результатом связаны понятия валентности и ожидания:

Валентность отражает, в какой степени для человека важен каждый конкретный результат, насколько он привлекателен, т.е валентность отражает приоритеты тех или иных результатов.

Валентность может быть:

- положительной, если результат высоко ценится;
- отрицательной, если результат отрицается человеком;
- нулевой, если результат безразличен [43, с.64].

Важно отметить, что для положительной валентности обобщённого результата необязательно иметь положительную валентность каждого конкретного результата.

Ожидание отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определённым результатам.

Обычно эти ожидания зависят: от опыта, от степени самоуверенности, от способности оценить обстановку, от уровня подготовки и от ряда других факторов.

Оценка ожидания варьируется от 0 до 1.

Если человек считает, что результаты не зависят от него- то ожидание равно 0. Если наоборот- то ожидание равно 1.

Ожидание оказывает сильное влияние на поведение человека. Именно на основании оценки ожидания, человек определяет для себя, какой смысл ему стараться выполнять ту или иную работу [43,65].

Выделяют 2 группы ожиданий, связанные с двумя уровнями результата:

Ожидания, связывающие усилия и исполнение работы, т.е как результат зависит от человека.

Ожидания, связывающие исполнение работы и результаты, следующие за ним, т.е как результат первого уровня влияет на вознаграждение.

- первая группа определяет насколько усилия определяют результат.
- вторая - насколько вознаграждение зависит от результата.

Итак, ключевыми моментами в теории ожидания являются:

1. ожидания по связке усилие-результат;
2. ожидания по связке усилие или результат-вознаграждение;
3. валентность результатов и вознаграждения [43, с. 66].

В теории ожидания считается, что для того чтобы смог осуществиться процесс мотивирования должен быть выполнен ряд предварительных условий:

- наличие у работников высокого уровня ожиданий первого и второго уровня;
- и суммарная положительная валентность ожиданий второго уровня.

Теория постановки целей.

Согласно этой теории, вся производительная деятельность человека глубоко сознательна и связана с целеполаганием. Человек не может действовать бесцельно.

Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы зависит от четырёх характеристик устанавливаемых целей и четырёх групп факторов.

Четыре характеристики целей:

1. Сложность целей - отражает степень необходимого профессионализма исполнителя, отражающего уровень сложности и качества исполнения, требуемого для достижения цели. При этом чем сложнее цели, которые ставит перед собой человек - тем больших результатов он добьется.

2. Специфичность цели - отражает ясность цели, её точности и определённости. Исследования показали, что конкретные и определённые цели ведут к лучшим результатам, лучшему исполнению работы.

3. Приемлемость цели - отражает степень, в которой человек может воспринимать данную цель, как свою собственную. Она напрямую зависит от того, воспринимается ли она как достижимая и от того, какие выгоды человек может получить через её достижение. Поэтому при постановке целей надо формулировать цели так чтобы они выглядели достижимыми, выгодными в представлении работника.

4. Приверженность цели - отражает готовность затрачивать усилия определённого уровня для достижения цели. Это очень важная для уровня и качества исполнения характеристика цели, т.к. она может играть решающую роль на стадии исполнения [43, с. 67].

Четыре группы факторов мотивации:

1. организационные факторы;
2. способности работника.

Оба этих фактора влияют не только на качество исполнения, но и на сам процесс постановки и принятия работниками целей.

3. внутренние процессы - это соотнесение полученных результатов с поставленной целью. Если цель не достигнута, человек будет стараться устанавливать или брать менее высокие и сложные цели, и, наоборот, при достижении поставленной цели, будет вызвана внутренняя удовлетворённость и повышение уверенности в себе, что утвердит в человеке стремление к высоким и сложным целям.

4. внешние процессы - связаны с реакцией на результаты со стороны окружения. Этот фактор наиболее неоднозначен, т.к. он связан с внешней оценкой деятельности человека, которая может не совпадать с внутренними ощущениями и целями человека и вызывать серьёзные противоречия.

Но именно эти две последние группы факторов закрепляют или разрушают мотивированность человека к той или иной деятельности. Эти факторы завершают процесс деятельности и определяют мотивированность человека к аналогичной работе в том же окружении.

Необходимо помнить, что данная теория при всей её стройности имеет следующий ряд ограничений:

1. Она обладает унифицированностью применения для всех людей.
2. Нет однозначного ответа на то кто и как должен ставить цели.
3. Много неопределённости возникает, когда решается вопрос о том, кто является субъектом постановки целей: индивид или группа, т.е. перед кем необходимо ставить цель.

4. Не существует однозначного ответа, что должно стимулироваться - достижение конечного результата или качество самой работы- процесса [18, с. 76].

Общие рекомендации по процессу постановки целей:

1. Необходимо определить в какой степени организация и люди готовы к реализации процесса постановки целей.

2. Если у организации есть потенциальная готовность, то необходимо провести ряд мероприятий по практической подготовке ведения процесса постановки целей.

3. Необходимо проведение промежуточного анализа целей и их корректировки.

4. Необходимо проводить анализ достижения целей, обобщение предыдущих этапов и выработку рекомендаций по дальнейшему осуществлению процесса постановки целей [18, с. 77].

Теория равенства. Одним из постоянных стремлений человека является желание получать справедливую оценку своим действиям. Справедливость связывается с равенством, которое проявляется на основе сравнения положения других, и оценки их действий.

Теория равенства говорит, что для человека очень важно то, как соотносится его норма с нормой других. Если нормы равны, то даже при небольшом вознаграждении он удовлетворён.

Автор теории равенства Стейси Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

1. Человек может принять решение о снижении качества и интенсивности труда.

2. Человек, либо будет требовать повышение оплаты, либо прибегнет к производственному саботажу.

3. Человек может изменить самооценку в худшую сторону

4. Человек попытается повлиять на организацию для снижения оплаты другим, либо через увеличение их расходов.

5. Человек может выбрать себе другой объект сравнения, т.к те, с кем он сравнивал себя, обладают какими-то более высокими качествами или связями.

6. Человек может попытаться перейти в другую организацию.

Применяя теорию равенства, важно помнить, что восприятие носит субъективный характер, и поэтому очень важна открытая, полноценная информация о том, кто и за что получает вознаграждения. При этом желательно, чтобы люди изначально знали какие факторы, определяют характер и величину поощрения. Поскольку оплата играет важную, но не

всегда определяющую роль в жизни организации, то управляющие должны стараться создавать атмосферу равенства в коллективе. Если вознаграждения являются правилом в организации, необходимо постоянно контролировать насколько сотрудники оценивают их справедливыми. [18, с. 79].

В следующем параграфе выпускной квалификационной работы будет рассмотрена система мотивации на основе критериев эффективного контракта с использованием метода KPI.

1.3. Значение эффективного контракта (КРІ) для целей мотивации персонала

Эффективный контракт, по мнению Архипова А., Городецкого А., Михайлова Ю., в разрезе социально-экономических преобразований в России - это не документ, под «эффективным контрактом» понимаются трудовые отношения между работодателем (государственным или муниципальным учреждением) и работниками, основанные на утвержденных учредителем государственного (муниципального) задания и целевых показателей эффективности работы, а также утвержденных работодателем в установленном порядке системе оплаты труда, системе нормирования труда работников учреждения, системе оценки эффективности деятельности работников учреждений, способствующие наиболее полному отражению в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда и предоставления льгот [6, с. 36].

Введение «эффективного контракта» должно способствовать наиболее полному отражению в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда и предоставления льгот.

Азоев Г.Л. утверждал, что совершенствования системы оплаты труда происходит с целью:

- сокращения разрыва между средним уровнем оплаты труда работников учреждений и средним уровнем заработной платы по субъекту Российской Федерации;

- устранения необоснованной дифференциации в уровне оплаты труда руководителей и работников учреждений;

- совершенствования системы критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и работников, установления указанных критериев и показателей в учреждениях, где они в настоящее время отсутствуют;

отмены стимулирующих выплат, устанавливаемых без учета показателей эффективности деятельности учреждений и работников;

определения оптимального соотношения гарантированной части заработной платы и стимулирующих надбавок.

В последнее время российские компании в своей управленческой практике все чаще используют термин КРІ.

КРІ - это аббревиатура и расшифровывается как Key Performance Indicators. Для того чтобы понять смысл этого термина, переведем иностранные слова [10, с.35]. Key – ключ, ключевой. Performance – работа, выполнение, свершение, поступок, спектакль, производительность, трюки. Indicators – индикатор, указатель, счетчик, стрелка.

Таким образом, при соединении этих слов получается множество комбинаций, а соответственно, и смысловых оттенков. Этим объясняется неоднозначность интерпретации термина КРІ: ключевые индикаторы деятельности, ключевые показатели успеха, ключевые параметры роста, ключевые показатели динамики. В практике российских компаний принято называть КРІ – ключевыми показателями эффективности [14, с. 135]. Однако, если просмотреть несколько англо-русских словарей, вы вряд ли найдете хотя бы в одном из них обозначение слова «Performance» как «эффективность». Это позволяет утверждать, что термин «эффективность» в расшифровке аббревиатуры на русском языке применяется изначально не совсем корректно, ведь слова «эффективность» и «деятельность» принципиально отличаются по смыслу. Попробуем дать точное определение эффективности и истолковать значение этого термина. В толковом словаре Ожегова интерпретация этого слова отсутствует. Дается только толкование слова «эффективный» - дающий эффект; действенный; способ. Исходя из этого «Эффективность» – это уровень соответствия результатов действия либо деятельности поставленным задачам. В экономической теории эффективность – это одно из наиболее общих экономических понятий, отражающее соотношение затрат и результатов функционирования той или

иной системы. В математической теории эффективность понимается как степень достижения цели. Таким образом, это позволяет усомниться в корректности использования понятия «ключевые показатели эффективности». Остановимся на термине «ключевые показатели деятельности».

Ключевые показатели деятельности (KPI - Key Performance Indicators) - это система оценки, позволяющая организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей [11, с. 16].

Система KPI служит, прежде всего, для оценки работодателями своих сотрудников, она позволяет проанализировать положение компании в целом и каждого отдельного работника в настоящий момент и понять, насколько сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям компании.

К сожалению, в практике российских компаний внедрение системы KPI не всегда дает ожидаемый результат. К ряду факторов, которые могут быть причиной неудачного применения KPI можно отнести структурные дефекты и ошибки в выборе показателей, а также организационные дефекты самих процессов разработки и внедрения.

Российская экономическая теория не объясняет содержание понятия KPI или «ключевые показатели». Обычно российские экономисты выделяют показатели отчетности, статистические критерии или нормативные требования. Одно из направлений теории управления персоналом включает в себя понятие «ключевые компетенции работников», что в некоторой степени приближено к понятию «ключевые показатели деятельности».

Основное отличие ключевых показателей деятельности и критериев, по которым принято в России оценивать результаты работы является ориентация системы KPI на стратегические цели организации и их достижение, в то время как российские критерии не соотносятся со стратегией компании, и оценивают преимущественно тактические задачи. Действенным инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет соотнести стратегические цели компании с бизнес-

процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления является BSC (balanced scorecard) или Система сбалансированных показателей (ССП). Эта уникальная система – результат исследования Р. Каплана и Д. Нортон [41, с. 54]– позволяет интегрировать финансовые и нефинансовые показатели хозяйственной деятельности компании, тем самым, определив степень эффективности, сбалансированности целей и их причинно-следственную связь. Кроме того, ССП выявляет, какие причинно-следственные связи существуют между целями и ключевыми показателями и как это отражается на стратегической карте компании.

Основное противоречие, заложенное в организации процессов разработки и внедрения КРІ, заключается в том, что стратегия компании, определение ее целей и задач являются привилегией и обязанностью высшего управленческого звена компании, собственников бизнеса, в то время как реализовывать стратегию приходится сотрудникам на уровне структурных подразделений. Недостаточный обмен информацией между руководством компании и сотрудниками, обусловленный¹, прежде всего, информационной перегруженностью управленческого звена, делает невозможным контроль за выполнением стратегических задач персоналом.

С другой стороны, отсутствие конкретных стратегических целей у персонала и отсутствие соответствующей системы мотивации приводят к тому, что исполнители не координируют свои действия с глобальными целями компании и не имеют возможности ориентироваться в стратегических установках. Итак, самым слабым звеном в реализации стратегии компании, которая, безусловно, не является самодостаточной, являются информационные каналы связи между руководством и персоналом компании. А если быть точнее, двух элементов этого взаимодействия, собственно говоря, и представляющих собой цикл управления – вертикали «руководство – персонал» и вертикали «персонал – руководство». Несовершенство этого информационного канала вызывает острую

необходимость инструментария, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Это и позволяет обозначить систему ключевых показателей деятельности, равно и систему сбалансированных показателей, как новые инструменты управления, составляющие основу при принятии решений, базирующихся на оценке эффективности деятельности компании и направленные на достижение стратегических ее целей.

KPI делает возможным оценку эффективности (в данном контексте уместен именно этот термин) [21, с. 63], а, значит, вооружает руководство компании инструментом, позволяющим определить, насколько управление компанией соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности, укреплению и росту рыночной стоимости компании. Персонал, формируя отчеты о результатах своей работы по заданным показателям, имеет возможность сравнить итоги с ключевыми показателями и оценить реальную эффективность своего вклада в дело достижения глобальных целей бизнеса.

Эта особенность KPI ложится в основу системы мотивации сотрудников компании, методов премирования и поощрения персонала.

Таким образом, задача системы ключевых показателей деятельности и системы сбалансированных показателей состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. Набор показателей задает основу для формирования стратегии компании и включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха вчера, сегодня, завтра. А высшее руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение задач долгосрочной перспективы.

Для того чтобы определить, является ли сформулированный показатель ключевым показателем деятельности, необходимо «уложить» этот показатель в прокрустово ложе стратегической карты компании. Иначе говоря,

ключевой показатель деятельности логически вытекает из содержания целей и стратегических инициатив.

Выводы по первой главе

Актуальность темы настоящего исследования обусловлена современными требованиями, предъявляемыми деловой сферой по ведению эффективного бизнеса и тенденциями, идущими с запада, к реалиям отечественных предприятий, недалеко ушедших от привычек постсоветского менеджмента. И для того, чтобы бизнес приносил желаемый результат, а не просто существовал или выживал, организациям необходимо перестраиваться со старых форм управления на те методы и технологии, которые ориентированы на постановку целей и определение персональной ответственности сотрудников. Подобным инструментом является технология управления по целям, подкрепленная грамотными материальными стимулами, способствующими мотивации персонала на достижение индивидуальных трудовых и общеорганизационных целей. КPI (Key Performance Indicator) — это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что КPI — это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов [1]. Если интегрировать материальное стимулирование персонала на базе КPI с мотивационной составляющей работника, то оно, в отличие от постоянной фиксированной заработной платы (оклада), привязывающей работника к месту и не гарантирующей с его стороны полной заинтересованности в результате своего труда (что до сих пор происходит во многих российских компаниях малого и среднего типа, и во всей бюджетной сфере), а также немного более продвинутой системы премирования, где зачастую переменная часть не связана либо слабо связана с результатами работы сотрудника из-за отсутствия четкого понимания критериев премирования и других специфических причин, будет ориентировано на достижение краткосрочных и долгосрочных целей компании и мотивировать на выполнение должностных обязанностей самого работника. Система формирования переменной части денежного

вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета — экономически обоснованы. Что касается вопроса мотивации, то потребности человека лежат в основе всей его деятельности, и на протяжении жизни он стремится к их полному либо частичному удовлетворению в зависимости от своих реальных возможностей. Находя в себе мотив или мотивы к приложению сил в выбранной деятельности, работник сам определяет меру усилий, отталкиваясь от своих целей и условий внешней среды. Формирование же самого мотива происходит в таких условиях, когда трудовая деятельность становится если не единственным, то, как минимум, основным условием получения блага [3]. Другими словами, мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы, в не меньшей мере она влияет на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника. В соответствии с моделью Портера — Лоулера уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения [6]. В ситуации, когда работодатель только нанимает сотрудника мы получаем не только «рабочие руки», но и их владельца целиком с его сильными и слабыми сторонами, потребностями и проблемами. Именно поэтому увеличение эффективности его работы за счет мотивационных инструментов и справедливого вознаграждения открывает большие возможности для увеличения производительности труда и получения более высоких результатов [3]. По статистическим данным, убедительно зарекомендовавшим себя в мировой практике, внедрение системы КРІ увеличивает прибыль компаний от 10 до 30 %, поскольку ориентирует

деятельность сотрудников на достижение запланированных результатов с возможностью их перевыполнения (что опять же зависит от конкретного человека и условий), повышает мотивацию и лояльность персонала [4]. Внедрение системы управления и мотивации с помощью КРІ требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда [7].

ГЛАВА 2. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА НА ОСНОВЕ МЕТОДА (КРІ) В УСЛОВИЯХ ООО «УК «ДЕЗ»

2.1. Анализ структуры и динамики персонала предприятия

ООО «Управляющая компания «Дирекция единого заказчика» (ООО "УК "Дирекция единого заказчика") создано 1-го августа 2008 года. Целью создания является:

- предоставление собственникам и нанимателям жилого и нежилого фондов услуги управления, обеспечивающей благоприятные и безопасные условия проживания граждан;
- надлежащее содержание общего имущества в многоквартирном доме;
- решение вопросов пользования указанным имуществом;
- предоставление коммунальных услуг гражданам, проживающим в многоквартирном доме (МКД).

Генеральный директор – Арсланова Наталья Степановна.

На 01.01.2014 г. в управлении компании находится 1681 многоквартирный дом, расположенных в Синарском и Красногорском районах. Общая площадь жилых помещений в обслуживаемых многоквартирных домах составляет 3231,5 тыс.кв.м. Создано количество товариществ собственников жилья (ТСЖ) – 86 из 272 домов, общей площадью 321,0 тыс.кв.м.

Рассмотрим динамику основных показателей деятельности исследуемого предприятия в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 6 – Динамика основных показателей деятельности исследуемого предприятия в период 2018 – 2020 гг., тыс. руб.

Показатель	Период анализа	Абс. отклонение	Относит. отклонение
------------	----------------	--------------------	---------------------

	2018	2019	2020	2019- 2018	2020- 2019	2019/2018	2020/2018
Выручка от реализации	452365	514741	541230	62376	26489	113,8%	105,1%
Прибыль (валовая)	51478	47562	47124	-3916	-438	92,4%	99,1%
Чистая прибыль по РСБУ	11201	12048	9871	847	-2177	107,6%	81,9%

Из таблицы 6 видно, что выручка от реализации продукции ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в 2019 году выросла на 62376 тыс. руб. в абсолютном значении и на 13,8%. В 2020 году данный показатель вырос на 5,1%. Валовая прибыль предприятия в период анализа падала: в 2019 году на 7,6%, а в 2020 году на 0,9%. Чистая прибыль по российским стандартам бухгалтерского учета в 2019 году выросла на 7,6%, а в 2020 году сократилась на 18,1%.

Относительный показатель эффективности деятельности предприятия – рентабельность характеризует эффективность использования ресурсов. Рентабельность продаж говорит о величине чистой прибыли по РСБУ в составе выручки, а рентабельность производства – в составе себестоимости. На рисунке 3 представим динамику показателей рентабельности ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в период 2018 – 2020 гг.

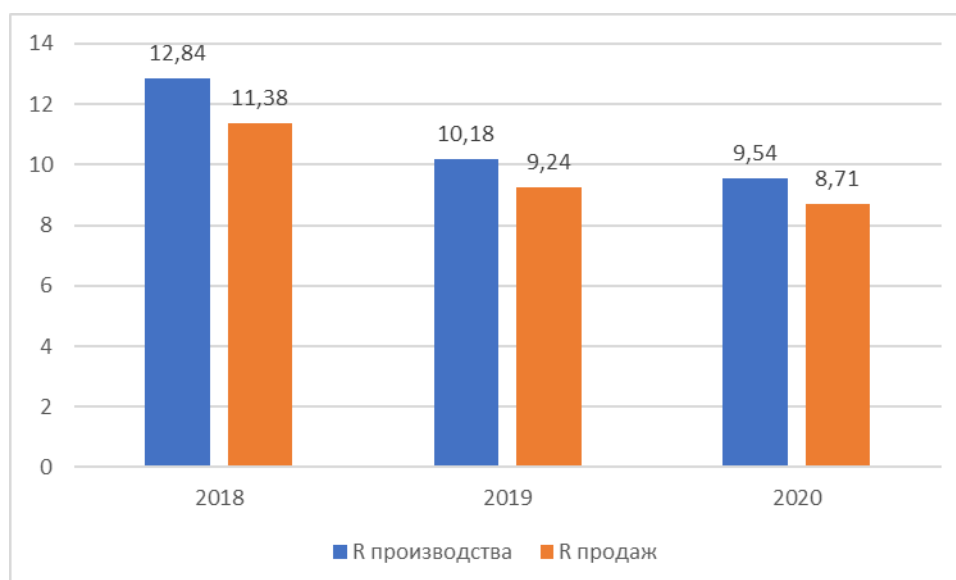


Рисунок 3 – Динамика показателей рентабельности ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в период 2018 – 2020 гг., %

Из рисунка 3 видно, что показатель рентабельности в период анализа сокращается с 2,5% в 2018 году до 1,8% в 2020 году (рентабельность продаж); с 2018 года сокращалась с 2,8% до 2,0% (рентабельность производства).

Таблица 7 – STEP- анализ внешних факторов макросреды

Факторы		Важность (весомость) фактора (Σ весов=1)	Сила влияния на организацию (по 10-бальной шкале)	Направленность влияния («+»/ «-»)	ВЗВЕ-ШЕННАЯ ОЦЕНКА (3*4*5=6)
Социально-культурные	Демографический кризис в РФ с начала 90 – х годов	0,06	5	+	0,3
	Желание и возможность общества получать мед.помощь на современном уровне	0,09	7	+	0,63
	Квалифицированный персонал на рынке труда	0,06	5	-	-0,3
Технологически	Наличие автоматизированных систем (1С и др.)	0,085	3	+	0,255
	Большой потенциал инноваций	0,03	7	+	0,21
	Развитие технологий	0,03	7	+	0,21

	для производственных процессов предприятия				
	Интернет	0,03	5	+	0,15
	Рост требований и изменения в ГОСТ, СНиП, СанПин и др.	0,03	6	+	0,18
Экономические	Повышение жизненного уровня населения	0,05	7	+	0,35
	физически изношенные инженерные коммуникации	0,09	3	+	0,27
	Ограниченное количество поставщиков	0,085	8	-	-0,68
	Развитие отрасли	0,05	5	+	0,25
Политические	Федеральные программы по модернизации здравоохранения	0,09	8	+	0,72
	Политическая стабильность (демократические преобразования в стране)	0,03	7	+	0,21
	Вхождение в ВТО	0,085	8	-	-0,68
	Обязательная сертификация (СРО, РУ)	0,05	5	-	-0,25
	Законодательство: ФЗ-44	0,085	8	-	-0,68
итого		1,0			

Таким образом, видно, что общий прогноз для рынка, в котором работает предприятие, положительный. Но также видно, что окружающая среда очень динамична.

Конкурентный анализ отрасли. Модель «пяти сил» Майкла Портера



Рисунок 4 – Модель «пяти сил» Майкла Портера ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский

На рынке создания комплексов чистых помещений наберется с десяток фирм, которые тесно конкурируют и являются главными действующими лицами в борьбе за потребителя. За последние 20 лет на этом рынке этими фирмами были выработаны свои правила игры, поэтому у новичков будут большие издержки на преодоление приверженности потребителей.

Государственные учреждения, как описывалось выше, представлены лечебно-профилактическими учреждениями. Эти учреждения находятся в ограниченных условиях. Регламентирует процесс закупок ФЗ-223 для коммерческих структур. Для предприятий-поставщиков данный вид торгов несет наибольший риск, т.к. в торгах участвуют несколько фирм, желающих продать свой товар на одних и тех же условиях. Только при наилучших предложениях цены и других критериев предприятие может получить заказ, то есть продать товар, что зачастую в условиях конкуренции зависит не только от нас.

Внутренняя среда любого предприятия характеризуется и его персоналом. ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский

является крупным предприятием и состав коллектива с дочерними структурами составляет более тысячи человек. Динамика численного состава базы исследования представлена на рисунке 5.

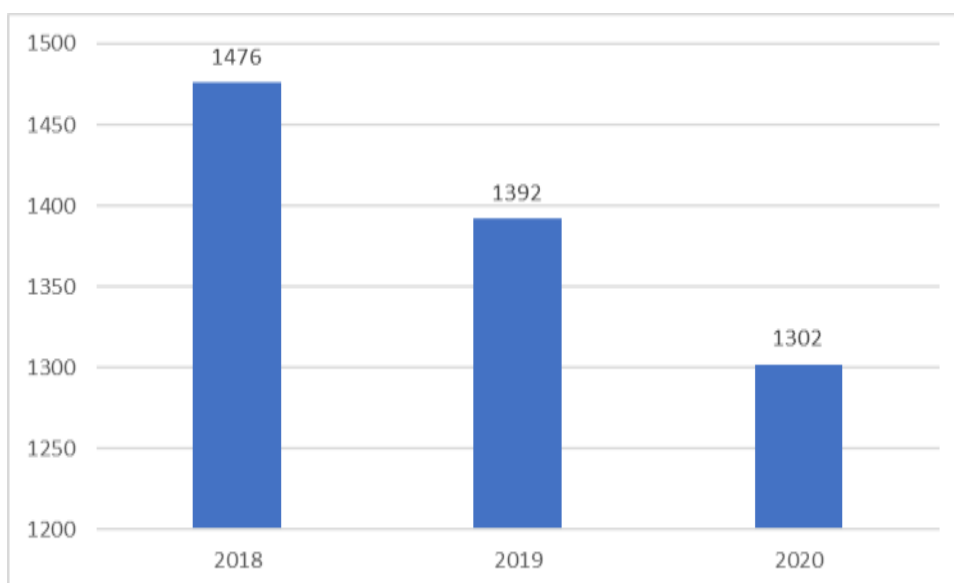


Рисунок 5 – Динамика численности ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в 2018-2020 гг., чел.

Из рисунка 5 видно, что предприятие оптимизирует состав персонала в связи с интенсификацией производства, ростом производительности труда, внедрением технологии аутсорсинга при организации обслуживающих производств.

Анализ персонала исходя из образования и других характеристик представлена в таблице 8.

Рассмотрим подробно организационную структуру персонала, а также структуру по кадровому составу в таблице 8.

Таблица 8 – Организационная структура персонала и по уровню образования сотрудников ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский

Категория	2018		2019		2020		
	Образование	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке
Сотрудник							
Руководители		214	15,15	210	14,97	202	15,65

Высшее образование	127	8,99	127	9,05	118	9,14
Среднее профессиональное образование	70	4,95	71	5,06	71	5,50
Начальное профессиональное образование	7	0,50	5	0,36	6	0,46
Среднее (полное) общее образование	10	0,71	7	0,50	7	0,54
Специалисты	395	27,95	380	27,08	340	26,34
Высшее образование	236	16,70	229	16,32	217	16,81
Среднее профессиональное образование	126	8,92	117	8,34	93	7,20
Начальное профессиональное образование	13	0,92	13	0,93	13	1,01
Среднее (полное) общее образование	20	1,42	21	1,50	17	1,32
Другие служащие	11	0,78	9	0,64	9	0,70
Высшее образование	1	0,07	1	0,07	1	0,08
Среднее профессиональное образование	4	0,28	5	0,36	6	0,46
Начальное профессиональное образование	3	0,21	2	0,14	2	0,15
Среднее (полное) общее образование	3	0,21	1	0,07	-	-
Рабочие	793	56,12	804	57,31	740	57,32
Высшее образование	40	2,83	39	2,78	38	2,94
Среднее профессиональное образование	259	18,33	263	18,75	251	19,44
Начальное профессиональное образование	261	18,47	270	19,24	239	18,51
Среднее (полное) общее образование	233	16,42	232	16,54	212	16,42
Итого	1 413	100,00	1 403	100,00	1 291	100,00

В целом, персонал организации представляет собой образованный, слаженный персонал с высоким стажем работы в организации. В следующем

параграфе выпускной квалификационной работы нами будет проанализированы способы взаимодействия с целевыми группами в ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский.

Для анализа движения персонала воспользуемся инструментами, приведенными в главе 1 выпускной квалификационной работы. На основании кадровых сведений нами предлагается сформировать исходные данные для анализа движения персонала.

Проведем анализ мобильности коллектива ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский. Для этого воспользуемся сведениями отдела кадров и кадрового отчета за 2018 – 2020 гг. в части производственного цеха.

В таблице 9 представлена динамика принятых и уволенных сотрудников на ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в отделе гарантии в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 9 – Динамика принятых и уволенных сотрудников гарантийного отдела на ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в производственном цехе в период 2018 – 2020 гг., чел.

Показатель	Период анализа		
	2018	2019	2020
Принято новых сотрудников	5	28	10
Уволено	26	7	10
Всего	85	64	85

Из таблицы 9 видно, что в период 2018 – 2019 годы численность работников менялась: в 2019 году вывели из штата в связи с падением планов производства четвертую смену, что привело к сокращению численного состава до 64 человек. В 2020 году вырос объем планируемого производства чистых помещений, что вынудило предприятие наращивать численность и

принять на работу ранее выведенную рабочую смену. Это привело к росту численного состава до 85 человек.

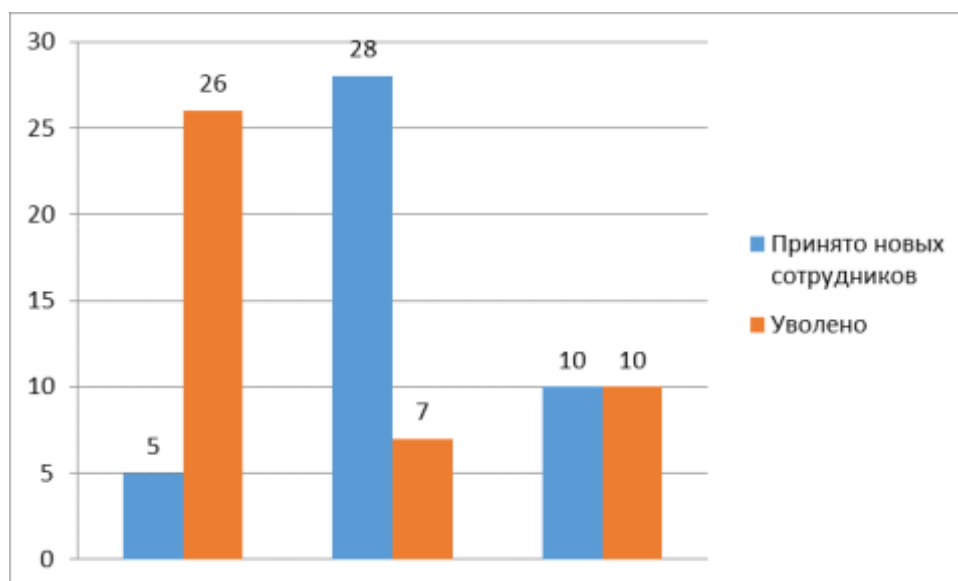


Рисунок 6 – Динамика принятых и уволенных сотрудников гарантийного отдела ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в период 2018 – 2020 гг., чел.

В целях дальнейшего исследования нами проведен анализ причин увольнения сотрудников по данным отдела кадров предприятия. В таблице 10 представлены основные причины увольнения сотрудников ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 10 – Основные причины увольнения сотрудников гарантийного отдела ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в период 2018 – 2020 гг., чел.

Причина увольнения	Период анализа		
	2018	2019	2020
Найдена более оплачиваемая работа	2	5	4
Найдена работа с более комфортными условиями труда	1	2	1
За нарушение трудовой дисциплины	2	0	2
Уход на пенсию	1	0	3

По инициативе работодателя (сокращение)	20	0	0
Всего	26	7	10

Из таблицы 10 видно, что основной причиной увольнения в 2018 году является сокращение четвертой смены путем сокращения работников на условиях выплаты единовременной выплаты. По причине неудовлетворенности в оплате труда текучесть достаточно сильная. Так по этой причине уволилось в 2018 году 2 человека, а в 2019 году уже 5 человек. В 2020 году данный показатель снизился и составил 4 человека. Следующим по числу уволенных были недовольные условиями труда.

За нарушение трудовой дисциплины в производственном цехе в период анализа было уволено: 2 человека в 2018 году и 2 человека в 2020 году. На рисунке 7 представлена структура основных причин увольнения сотрудников в производственном цехе ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в период 2018 – 2020 гг.

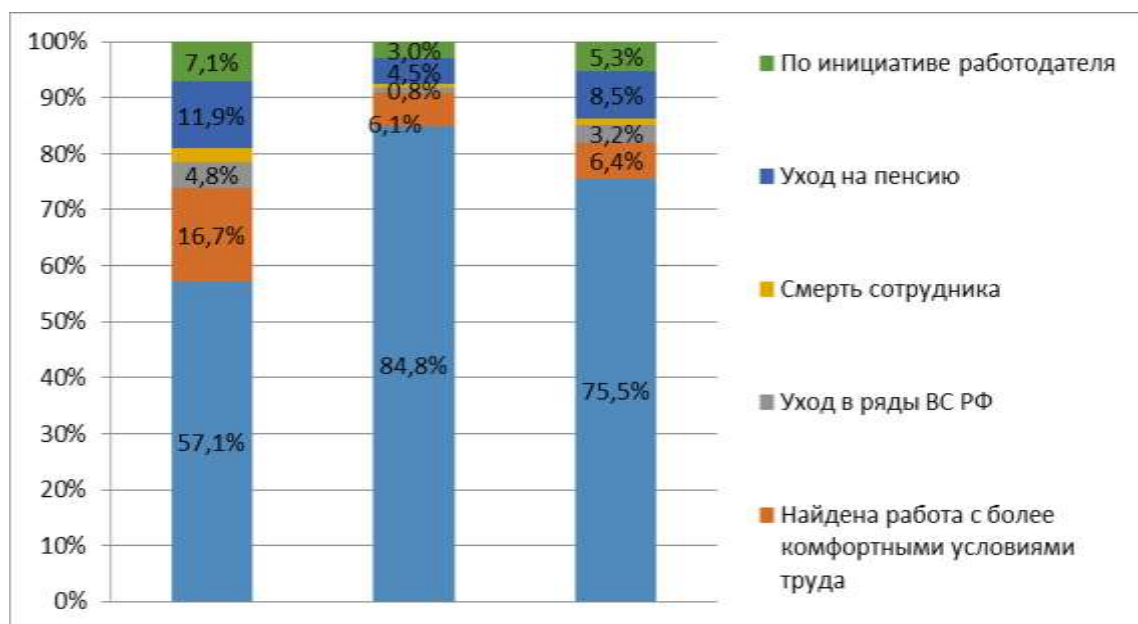


Рисунок 7 – Структурный анализ основных причин увольнения сотрудников гарантийного отдела ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в период 2018 – 2020 гг., %

Показатели динамика персонала предприятия представлены в таблице 11.

Коэффициент оборота по приему в 2018 году составлял 5,9%. А в 2019 году 43,8%. В 2020 году данный показатель составил уже 11,8%. Коэффициент оборота по выбытию в 2018 году составил 30,6%, что объясняется сокращением 20 человек в связи с падением уровня объема производства. В 2019 году данный показатель снизился до 10,9%, а в 2020 году составил 18,8%. Коэффициент текучести персонала в производственном цехе ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в период 2018 -2020 гг. снижалась (с 30,6% в 2018 году до 11,8% в 2020 году), но остается недопустимо высокой для производственного предприятия. Коэффициент уровня трудовой дисциплины составляет стабильную величину равную в 2018 и в 2020 году 2,4%.

Таблица 11 – Динамика основных показателей стабильности и мобильности коллектива ООО «УК «Дирекция единого заказчика» г. Каменск-Уральский в период 2018 -2020 гг., %

Показатель	2018	2019	2020
Коэффициент оборота по приему	5,9%	43,8%	11,8%
Коэффициент оборота по выбытию	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент общего оборота	36,5%	54,7%	23,5%
Коэффициент текучести персонала	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент постоянства персонала	69,4%	89,1%	88,2%
Уровень трудовой дисциплины	2,4%	0,0%	2,4%

Учитывая анализ хозяйственной деятельности, анализа кадрового состава и его стабильности (текучести) нами сформулированы следующие выводы:

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой.

Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;
- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений для разных должностей;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;
- информированность персонала.

Результаты анализа кадрового аудита позволяют проанализировать текучесть среди различных категорий персонала, среди лиц с разным уровнем образования и (при наличии негативных тенденций) разработать и осуществить меры по улучшению качественных характеристик персонала.

В частности, даже по результатам апробации методических указаний на ряде предприятий видна необходимость управлять возрастным составом персонала, используя опыт передовых предприятий различных отраслей. Практически все ведущие предприятия заключили договоры с профильными высшими и средними учебными заведениями, а также с профессиональными училищами.

Для повышения эффективности управления персоналом на предприятиях необходимо устранить такие наиболее типичные слабые места, как:

- недостаточная индивидуализация трудовых отношений. При отсутствии современной информационной поддержки служба управления персоналом компании, как правило, не в состоянии планировать и оценивать по каждому работнику эффективность применяемых методов развития персонала, т.е. не в состоянии индивидуализировать свои усилия. Речь идет о необходимости формирования трудовых взаимоотношений, предусматривающих как реализацию долговременной жизненной стратегии работника с использованием социального пакета, предоставляемого

компанией. Ее усилий по повышению квалификации работника и его карьерного роста, так и оценку результатов деятельности работника, влияния обучения и других методов развития на эти результаты, наличия со стороны работника творческого отношения к решению проблем компании и других результатов, подтверждающих эффективность вложений компании в работника;

- отсутствие системы регулярной оценки каждого работника непосредственным руководителем;

- недостаточная эффективность аттестации персонала и аттестации и рационализации рабочих мест,

- отсутствие достаточной зависимости величины фонда заработной платы подразделений компании от результатов их деятельности и вклада каждого подразделения в решение стратегических задач компании;

- недостаточная связь показателей, используемых для стимулирования труда менеджеров, со стратегическими целями компании и, в первую очередь, с ее капитализацией.

Поэтому мы рекомендуем следующие первоочередные меры по формированию конкурентоспособного персонала:

1. Применить порядок формирования ФЗП (фонда заработной платы) в зависимости от результатов работы бизнес-единиц (подразделений), обеспечить образование источника оплаты труда - ФЗП бизнес-единиц (подразделений) по стабильным нормативам в зависимости от увеличения объемов производства и других ключевых показателей эффективности (KPI).

2. Оформить индивидуальные трудовые договоры с менеджерами и рабочими, которые позволят каждому увеличить уровень оплаты своего труда при улучшении KPI и выполнении условий этих договоров, т.е. заключить трудовые договоры, учитывающие индивидуальные задачи, особенности и интересы каждого работника для максимального использования его возможностей в интересах работодателя.

3. Создать системы мотивации труда, обеспечивающие единство

интересов компании, бизнес-единицы (структурного подразделения), менеджмента и рабочих, уточнив дифференциацию оплаты труда работников.

4. Обеспечить развитие системы управления персоналом с использованием всех современных методов, в том числе регулярной оценки работника непосредственным руководителем.

5. Организовать инвентаризацию и аттестацию всех рабочих мест с осуществлением мер по их рационализации, улучшению условий и организации труда, ликвидации избыточных рабочих мест и рабочих мест с низкой производительностью труда. Использовать результаты аттестации рабочих мест для создания системы профессионального пенсионного обеспечения.

6. Развивать отношения социального партнерства на основе:

- совместной объективной оценки реальных финансовых возможностей работодателя и приоритетности использования ресурсов для обеспечения конкурентоспособности;

- обеспечения прав и интересов сторон в соответствии с требованиями законодательства;

- внедрения системы социальной отчетности;

- совместного общественного контроля выполнения государством своих функций и обязанностей;

- преодоления социального иждивенчества работников.

Проведенный анализ базы исследования, ее кадрового состава, качественного его анализа позволили обоснованно подойти к анализу системы профилактики конфликтов, совершенствование которой будет предложено в следующих частях выпускной работы.

2.2. Анализ действующей системы оценки персонала и мотивации персонала ООО «УК «ДЕЗ»

Важнейшим аспектом управления персоналом являются мотивация труда. Деятельность человека всегда обусловлена реально существующими потребностями: люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Для трудящихся предприятия ООО «УК «ДЕЗ», заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда. Она направлена на вознаграждение сотрудников за выполненную работу и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Поэтому правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда,

Ниже представлены результаты проведенного исследования стимулирования труда в ООО «УК «ДЕЗ» в контексте оптимизации стимулов на примере заработной платы.

Оплата труда сотрудников предприятия ООО «УК «ДЕЗ» производится на основе тарифных ставок и должностных окладов, определяемых в коллективном договоре организации, в зависимости от выполняемых работ. Отнесение выполняемых работ к определенным тарифным разрядам (должностям) осуществляется с помощью Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС), Квалификационного справочника профессий рабочих, не вошедших в ЕТКС, и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Персональная инициатива руководителя предприятия за своевременность выплаты работникам заработной платы предусмотрена в коллективном договоре. На предприятии выплата заработной платы производится только в

денежной форме. Выплачивается заработная плата по пластиковым картам. Вновь принятые сотрудники до получения пластиковой карты получают деньги в кассе предприятия по платежной ведомости. Выдача денег по платежной ведомости осуществляется в трехдневный срок, включая и день получения денег из банка.

В структуру фонда заработной платы персонала ООО «УК «ДЕЗ» входит заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время, выплаты стимулирующего характера, выплаты компенсирующего характера и оплату за неотработанное время.

Структура фонда заработной платы персонала ООО «УК «ДЕЗ» представлена на рисунке 7.

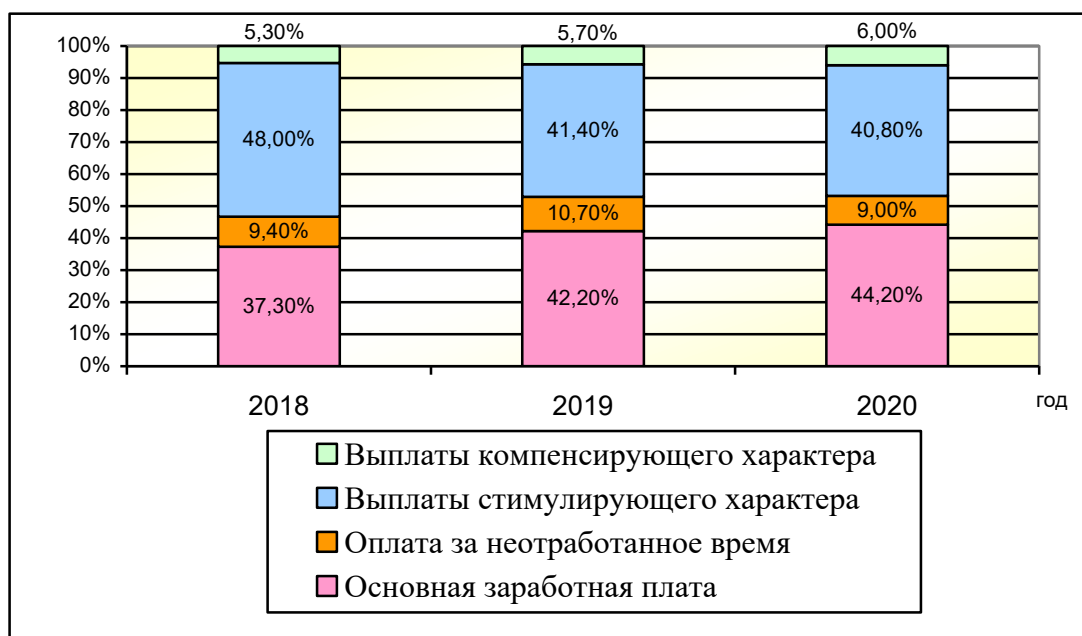


Рисунок 7– Структура фонда заработной платы персонала ООО «УК «ДЕЗ»

Выплаты стимулирующего характера персонала ООО «УК «ДЕЗ» включают:

- надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, классность, почетное звание ученую степень, выслугу лет, стаж работы и другие доплаты и надбавки;
- премии и вознаграждения, независимо от источников их выплаты;

– единовременные (разовые) премии и вознаграждения, независимо от источников их выплаты, включая годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы) и по итогам работы за год;

– единовременная материальная помощь (денежная компенсация), выплачиваемая всем или большинству сотрудников (к отпуску, на овощи и другая), а также вознаграждения к юбилейным датам, праздникам, торжественным событиям (включая подарки и материальную помощь).

На предприятии ООО «УК «ДЕЗ» разработано Положение о премировании. Премияльная система носит четкий характер, не вызывает осложнений в практическом использовании. Положение о премировании дает четкие ответы на следующие вопросы: каковы показатели и условия премирования, размеры премий, круг премируемых сотрудников, периодичность премирования, источник выплаты премий.

Размер премии определяется экономической целесообразностью системы оплаты труда на предприятии и оптимальным уровнем надтарифной части заработной платы в размере 30–40% тарифа (оклада). Размер премии дифференцирован с учетом напряженности установленных показателей, премирования посредством введения различных шкал с пропорциональным размером премии в зависимости от степени улучшения показателей по сравнению с базовым уровнем.

Положение о премировании персонала предприятия ООО «УК «ДЕЗ» содержит:

а) общие положения, в которых определяется круг премируемых за основные результаты хозяйственной деятельности по различным группам персонала (руководители, специалисты, служащие, рабочие) с указанием конкретных задач, на которые нацелено премирование;

б) источники, показатели, условия, размеры, периоды и сроки премирования для отдельных групп персонала или категорий работающих;

в) порядок начисления, утверждения и выплаты премии и другие показатели.

Для определения размеров вознаграждения по итогам работы за год устанавливается единая шкала, размер вознаграждения за выслугу лет представлен в таблице 9 и таблице 10.

Таблица 9 – Коэффициенты трудового стажа

Стаж работы	Коэффициент (базовых величин)
От 1 до 3 лет	1,0
От 3 до 5 лет	1,3
От 5 до 10 лет	1,6
От 10 и более	2,0

Таблица 10 – 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

Выполнение показателей премирования определяет размер премии, а выполнение его условий становится основанием для ее начисления. При невыполнении основных показателей или основных условий премирования премия не выплачивается. Руководству ООО «УК «ДЕЗ», предоставлено право, снижать работникам предприятия размер премий, или полностью лишать их, которое предусмотрено Положением о премировании. Основанием для лишения (снижения) премий являются:

- нарушение производственных и технологических инструкций, требований по технике безопасности и другие производственные упущения;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительных причин.

Таблица 11 – Мотивация труда в зависимости от принадлежности к определенной группе сотрудников ООО «УК «ДЕЗ»

Фактор стимулирования	Социальная группа, для которой значимость указанной стимулирования наиболее высока
Повышение размера заработной платы	Рабочие, стаж работы на предприятии 3-4 года

Улучшение социально-бытовых условий	Рабочие, ИТР, мужчины 25-29 и 40-49 лет, стаж работы на предприятии свыше 15 лет
Отсутствие угрозы сокращения	ИТР, женщины 45 лет и более, стаж работы на предприятии менее 5 лет
Усиление связи заработной платы от результатов работы	Рабочие, ИТР, мужчины 25-39 лет, стаж работы на предприятии 10-15 лет
Получение более интересной творческой работы	ИТР, молодежь до 30 лет, стаж работы до 2-х лет
Улучшение условий труда	Рабочие, мужчины, женщины не зависимо от стажа
Возможность обучения, повышения квалификации	Рабочие, ИТР, мужчины 25-29 лет, стаж работы 1-2 года и 10-15 лет
Улучшение организации труда	Рабочие, мужчины 25-29 лет, стаж работы 3-4 года

Анализ системы оплаты и стимулирования труда позволил выделить следующие проблемы:

- высокий процент текучести кадров;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- низкий уровень удовлетворенности трудом.

Рассмотрим SWOT-анализ действующей системы стимулирования

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

Сильные стороны:	Слабые стороны:
1. стабильная заработная плата; 2. квалифицированный персонал; 3. возможность карьерного роста; 4. наличие постоянных источников стимулирования персонала предприятия.	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:
<p>1. премирование сотрудников за выполнение установленных заданий с учетом снижения затрат и повышения производительности труда;</p> <p>2. единовременное поощрение за выполнение особо важных заданий;</p> <p>3. на фоне стабильного роста выручки растет величина ФЗП и эффекта стабильности.</p> <p>4. Наличие стабильного финансирования фонда оплаты труда позволяет расширять стимулирующие программы.</p>	<p>1. несовершенство законодательной и нормативной базы самого предприятия в области мотивации и стимулирования труда.</p> <p>2. Отток квалифицированного персонала.</p> <p>3. Конкуренция на рынке труда со стороны других промышленных предприятий, усиливающей отток квалифицированного персонала.</p>

Таким образом, проблемное поле стимулирования предприятия ООО «УК «ДЕЗ», выявленное в ходе обследования:

– отсутствие оперативного учета затрат, включая трудовые, в структурных подразделениях и по предприятию в целом. Данные финансового учета не позволяют принимать обоснованные управленческие решения в сфере социально-трудовых отношений. Однако это возможно при использовании управленческого учета, выступающего в качестве основной информационной системы в рыночных условиях хозяйствования;

– полученные данные снижения темпов роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы в 2017–2019 гг., позволили предположить, что персонал предприятия мало заинтересован в повышении эффективности производства, принятии инновационных решений вследствие недостаточно продуманной стимуляционной политики на предприятии ООО «УК «ДЕЗ». Следует так же отметить, что прямое выполнение установки руководства на стабильное повышение заработной платы, не всегда экономически оправдана, поскольку должна учитываться динамика роста производительности труда на конкретном предприятии.

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников предприятия зависит от производительности и индивидуального вклада каждого работника. Помимо привязки заработной платы к выработке и выплате премий по результатам деятельности предприятия в целом.

Нематериальное стимулирование на предприятии развито недостаточно. Престиж работы на предприятии невысок, сильная организационная культура отсутствует. Для сотрудников не ведётся ни планирование карьеры, нет возможности повышения квалификации.

Существуют и нормы наказания работников за производственные упущения и нарушения дисциплины в виде сокращения премии.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие за пять лет своего существования увеличилось в численности персонала. С одной стороны появились новые возможности, наработан новый ресурс, входит в стадию зрелости. С другой появились новые проблемы. Раньше масштабы планов и работ были таковы, что результаты работ и физических и умственных были видны всем. Сейчас предприятие выросло и требует других подходов к планированию, развитию и существованию. Необходимо реализовать новые программы даже для того, чтобы сохранить доступный уровень, что в свою очередь предъявляет новые требования к ресурсам, в том числе и людским. Далее необходимо выявить характер мотивационной структуры персонала, её реакцию на те или иные изменения и создать основу для выработки программы действий.

Анализ степени удовлетворённости сотрудников и выявление их основополагающих ценностей. В условиях роста производства одним из ключевых факторов успеха является наличие эффективной мотивации, которая способна помочь решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде. Однако, чем больше рост, как масштабов бизнеса, так и размеров предприятия, тем более ощущается невозможность управлять старыми привычными методами, используя только материальное стимулирование. Именно поэтому необходимо проанализировать степень удовлетворённости сотрудников и выявить их основополагающих ценностей и мотивы к труду.

Вопрос удовлетворенности работников своим трудом - один из важнейших в любой организации. Для анализа степени удовлетворенности

работников нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов-анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования. С этой целью был проведён опрос работников по выявлению основополагающих ценностей, другими словами наиболее действенных методов мотивации.

Основные задачи исследования:

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в ООО «УК «ДЕЗ»?

- Предпринимаются ли со стороны руководства предприятия действия по повышению мотивации сотрудников?

- Какие методы по повышению мотивации персонала являются действенными на взгляд руководителей ООО «УК «ДЕЗ»?

- Какие методы мотивации являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ООО «УК «ДЕЗ»?

Опрос был проведён в ноябре 2019 г. (во время прохождения производственной практики, предусмотренной учебным планом профиля подготовки 38.03.04. «Управление человеческими ресурсами»).

Прежде чем перейти к выяснению наиболее популярных методов стимулирования, предпринимаемых руководством в ООО «УК «ДЕЗ», я интересовалась, как они сами оценивают организацию системы мотивации сотрудников на предприятии в целом (рисунок 8).

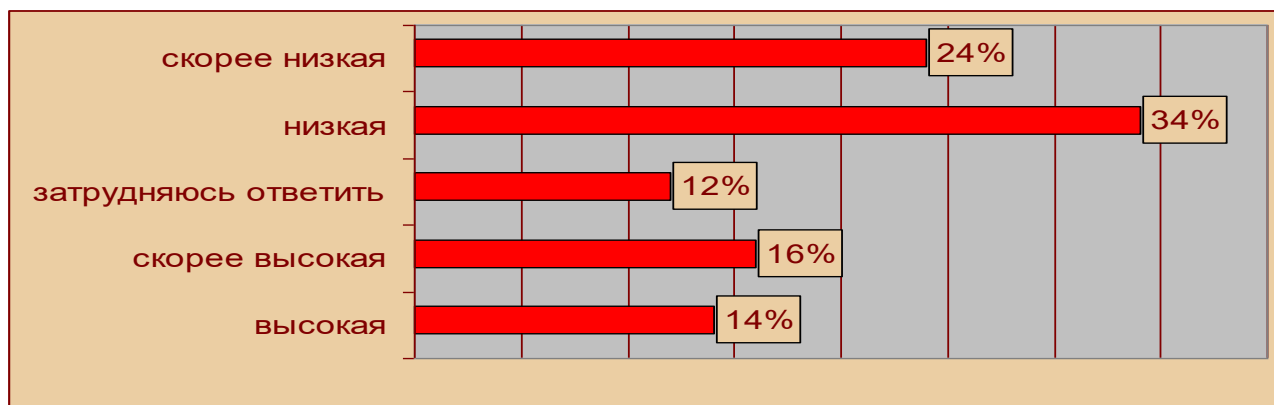


Рисунок 8 – Результаты опроса руководителей ООО «УК «ДЕЗ» по вопросу: «Как вы оцениваете мотивацию сотрудников в целом?»

Результаты получились следующие: (16+14) - 30% опрошенных руководителей подразделений ответили, что мотивация высокая, (24+34)- 58% опрошенных оценили уровень мотивации на предприятии как низкая, 12% затруднились с ответом (рисунок 9).

В связи с полученным ответом на первый вопрос интересно узнать: предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников? (рисунок 10).

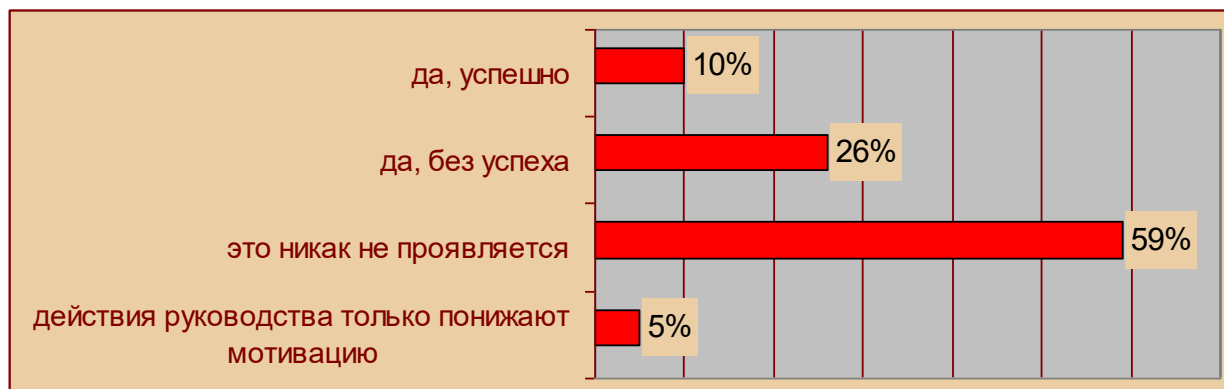


Рисунок 9 – Результаты опроса работников ООО «УК «ДЕЗ» по вопросу: «Предпринимаются ли со стороны руководства, какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?»

59% опрошенных сотрудников ответили, что результат предпринятых действий никак не проявляется, и только 10% опрошенных ответили положительно; 26% опрошенных ответили, что предпринятые действия эффекта не имели, а 5%- что действия только понизили мотивацию сотрудников.

В качестве самых популярных методов стимулирования в ООО «УК «ДЕЗ» руководителями подразделений были названы: привязка зарплаты к результатам труда- 24%, её повышение- 18%, мероприятия по сплочению коллектива 15% и улучшению условий труда- 12% (рисунок 10).



Рисунок 10 – Результаты опроса руководителей подразделений ООО «УК «ДЕЗ» по вопросу: «Какие методы по повышению мотивации персонала являются действенными на взгляд руководителей ООО «УК «ДЕЗ»

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации персонала являются для них наиболее действенными отвечали не руководители подразделений, а сами сотрудники, работающие в ООО «УК «ДЕЗ» (количество опрошиваемых составило 25 рабочих и 15 служащих). Результаты этого опроса представлены на рисунок 11.

На первом месте- 34% повышение величины заработной платы. На втором месте 17% создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идёт 15% улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива- 12%.



Рисунок 11 – Результаты опроса сотрудников ООО «УК «ДЕЗ» по вопросу: «Какие методы стимулирования являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ООО «УК «ДЕЗ»

Сравним результаты опроса руководителей подразделений и сотрудников ООО «УК «ДЕЗ» (таблица 13).

Таблица 13 – Наиболее действенные методы повышения мотивации по оценке руководителей и сотрудников ООО «УК «ДЕЗ»

№	Методы повышения мотивации	Оценка руководителей, %	Оценка сотрудников, %
1	Привязка зарплаты к результатам труда	24	10
2	Повышение зарплаты	18	34
3	Мероприятия по сплочению коллектива	15	12
4	Дополнительные методы стимулирования	8	5
5	Создание возможности карьерного и профессионального роста	7	17
6	Улучшение условий труда	12	15
7	Предоставление большей свободы полномочий	9	11
8	Устные похвалы, вручение грамот	6	3
9	Смена отдельных сотрудников	1	2

Важным, на мой взгляд, является то, что методы, наиболее часто применяемые руководством для мотивирования сотрудников, не считаются самими сотрудниками наиболее действенными. Из таблицы 13 видно, что только по трём методам повышения мотивации мнения руководителей и сотрудников практически совпадают. Это- мероприятия по сплочению коллектива, предоставление большей свободы и полномочий, другое. По остальным шести методам мнения руководителей и сотрудников не совпадают.

Вероятной причиной этого несовпадения может являться то, что на предприятии не проводился анализ мотивации персонала и подбор подходящих стимулов.

Значительно мнения сотрудников и их руководителей разошлись по вопросу повышения заработной платы. Вопрос о повышении заработной платы актуален всегда и везде. Ясно, что она является основным и часто единственным средством получения доходов.

2.3. Разработка мероприятий по внедрению критериев эффективного контракта для персонала ООО «УК «ДЕЗ»

Разработка системы критериев эффективного контракта (далее КРІ) начинается с формулирования видения ООО «УК «ДЕЗ», цели и стратегии.

Для разработки стратегических целей был создан стратегический комитет. В задачи стратегического комитета входит:

1. Разработка стратегии компании ООО «УК «ДЕЗ».
2. Формирование стратегического плана.
3. Ежемесячный мониторинг выполнения стратегического плана.
4. Внесение корректировок в стратегический план.
5. Участие в разработке тактического плана.
6. Утверждение регламентов, инструкций, графиков, матриц.

В состав стратегического комитета входит:

- председатель комитета: генеральный директор,
- заместитель председателя: коммерческий директор,
- постоянная группа: руководитель отдела кадров, руководитель отдела маркетинга, финансовый директор, директор по производству услуг,
- экспертная группа: лица, которые принимают участие в заседаниях по приглашению.

Для разработки системы ключевых показателей деятельности назначается менеджер системы ключевых показателей деятельности. Обязанности менеджера возложены на руководителя отдела персонала. В обязанности ответственного лица входит:

- составление плановых, прогнозных и фактических отчетов КРІ,
- ежемесячный мониторинг выполнения текущих задач,
- контроль разработки регламентов, методических указаний, инструкций и рекомендаций подразделениям и сотрудникам компании, определяющий порядок достижения поставленных целей.

На совещании стратегического комитета были сформированы следующие положения.

Миссия компании: внедрение и поставка самых современных и передовых решений на рынке обслуживания жилого фонда.

Цель компании: увеличение прибыли компании до 1000 млн. руб. в год за счет географического расширения рынка информационных технологий и телекоммуникаций в городах России и странах СНГ.

Стратегические цели компании.

Финансовые:

- Увеличить обслуживания жилого фонда до 1 млрд. руб./год
- Повысить прибыльность компании до 200 млн. руб/год
- Сократить финансовый цикл до минимального среди конкурентов.

Клиенты компании и маркетинг:

- Увеличить долю новых рынков.
- Увеличить долю рынка до 45 %.
- Обеспечить прирост новых клиентов до 50 %.
- Увеличить узнаваемость торговой марки.
- Повысить лояльность клиентов до 85 %.

Бизнес-процессы:

- Повысить качество предоставляемых услуг.
- Сократить время обработки заявок и доставки товара до самого минимального среди конкурентов.
- Оптимизировать товарный портфель, увеличить количество брендовых поставщиков.
- Оптимизировать бизнес-процессы организации, увеличить скорость разработки новых продуктов.
- Улучшить взаимодействие подразделений, сократить время решения производственных вопросов.
- Использовать новейшие технологии, заключать контракты с

поставщиками на продажу последних разработок в области информационных технологий.

Персонал организации

– Создать квалифицированную и компетентную команду профессионалов, эффективно решающих производственные задачи.

– Разработать эффективную систему мотивации, которая будет стимулировать работников на продуктивную деятельность.

– Оптимизировать численность персонала, автоматизировать рабочие места.

Выделенные стратегические цели будут положены в основу разработки ключевых показателей деятельности компании.

Стратегический комитет обозначили несколько правил разработки системы КРІ, и достигли понимания и единства мнения всех участников по технологии разработки системы.

1. Все руководители признают необходимость внедрения системы и доносят до своих подчиненных.

2. Решения принимаются большинством голосов, для принятия решения достаточно набрать 80% голосов.

3. Сотрудники компании ориентируются на сотрудничество.

4. В разработке системы участие принимают клиенты и поставщики компании в качестве членов экспертной группы.

5. Выделяется приоритетная область деятельности организации.

6. Сотрудникам предоставляется доступ к необходимой информации, но при этом осуществляется контроль.

7. Параллельно проводится обучение сотрудников эффективной коммуникации.

8. Проводится обучение руководителей компании делегированию полномочий.

9. Ключевые показатели могут быть включены в систему после проверки финансового директора и утверждения генерального.

10. Параллельно разработке системы КРІ разрабатывается система сбора информации.

11. В систему включаются показатели, понятные всем. Решение принимается на основании опроса сотрудников.

12. Члены стратегического комитета обязуются поддерживать эмоциональный настрой на внедрение системы, мотивировать друг друга.

Перечисленные правила были зафиксированы в Положении о разработке и внедрении системы ключевых показателей деятельности организации.

Определение критериев для выявления ключевых показателей деятельности

Для разработки ключевых показателей деятельности ООО «УК «ДЕЗ» решили применять комплекс методов. В рамках проекта разрабатываются как стратегические, так и нормативные показатели.

Было принято решение формировать ключевые показатели деятельности организации по пяти основным блокам: политика и развитие, финансы, персонал, внутренние бизнес-процессы компании, работа с клиентами и маркетинг.

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

- Показатели должны отражать степень достижения целей компании.
- 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 компании.
- 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 компании.
- Нормативные показатели вытекают из стратегических показателей.
- Количество ключевых показателей по каждому аспекту деятельности компании не должно превышать десяти.
- Показатели должны быть практичными, актуальными.

Для оценки каждого выделенного показателя необходимо разработать шкалы оценки, определить единицы, в которых будет измеряться показатель. Среди единиц могут быть рубли, 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.

Также нужно разработать шкалу соответствия целям организации. То есть итоговый анализ результатов по показателям должен отражать близость результата к поставленной цели, а также относительную эффективность работника по показателю.

Выделенные критерии и требования к ключевым показателям деятельности были также зафиксированы в Положении о разработке системы

ключевых показателей деятельности компании.

Разработка ключевых показателей деятельности компании была признана проектом особой важности. В работе над проектом «Разработка ключевых показателей деятельности» принимают участие все сотрудниками компании.

Нами был разработан документ Положение «Об ответственности сотрудников в рамках выполнения проекта», согласно которому:

Менеджером проекта назначен руководитель отдела персонала.

Ответственность за результаты деятельности подразделений организации в разрезе индивидуального набора ключевых показателей несут руководители отделов.

Руководители отделов обязаны:

1. Участвовать в разработке плана мероприятий для достижения стратегических целей компании.
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.

Сотрудники компании, не являющиеся руководителями обязаны:

1. Своевременно предоставлять достоверную информацию для формирования плановых и фактических отчетов.
2. Обеспечить достижение своих ключевых показателей.
3. Оценивать выполнение плана мероприятий и достижения целевых значений ключевых показателей.

4. Выдвигать предложения по совершенствованию системы КРІ.

Положение было введено в действие приказом генерального директора.

Следующим этапом нашей работы было формирование плана мероприятий по разработке и внедрению системы КРІ.

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

№	Этап	Ответственное лицо	Сроки
1	Выявление целевых бизнес-процессов компании	Стратегический комитет	Среда первой недели
2	Формирование системы целевых бизнес-процессов организации, выявление ключевых показателей деятельности	Стратегический комитет	Пятница второй недели
3	Установление связей ключевых показателей деятельности	Стратегический комитет	Пятница второй недели
4	Распределение ответственности за дальнейшие этапы работы над проектом	Стратегический комитет	Пятница второй недели
5	Распределение ответственности за КРІ 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 КРІ	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 КРІ	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 КРІ	Генеральный директор	Пятница пятой недели
13	Разработка документов по внедрению системы КРІ в организации	Руководитель отдела персонала	Пятница шестой недели
14	Внедрение системы КРІ	Генеральный директор	Первый календарный день следующего месяца

Обозначенный план был выдан всем руководителям подразделений под роспись об ознакомлении. В компании на период разработки проекта был

создан особый режим работы – руководители подразделений и особенно члены стратегического комитета переведены на ненормированный рабочий день. Каждый понедельник проводится собрание стратегического комитета, длительностью 40 минут, на котором проговариваются планы на неделю. По средам проводится собрание длительностью 1 час для обсуждения промежуточных результатов работы. По пятницам члены стратегического комитета и при необходимости другие сотрудники организации работают над проектом с 14 часов, освобождаясь при этом от выполнения основных производственных задач.

Выявление бизнес-процессов организации, разработка KPI. На заседании стратегического комитета были определены целевые бизнес-процессы компании, которые обеспечивают достижение стратегических целей:

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

2. Выполнение заказов клиентов (снабжение, производство, хранение, отгрузка, доставка товара).

3. Послепродажное обслуживание клиентов (поддержание лояльности клиентов, техническое обслуживание, изучение удовлетворенности).

4. Разработка новой продукции (разработка нового ПО в соответствии с запросами клиентов, работа с интернет - магазином, обновление, появление брендовых новинок).

5. Освоение новых рынков (планирование новых рынков, маркетинговые исследования, реклама и продвижение компании на новых рынках).

6. Поддерживающие процессы (документооборот компании, бухгалтерия, материально-техническое обеспечение, безопасность).

7. Показатели процессов развития компании.

Следующим этапом является создание ключевых показателей

деятельности для каждого бизнес-процесса компании.

Для реализации данного этапа мы создали таблицу для заполнения ее руководителями отдела. За заполнение таблиц ответственными были назначены руководители отделов. Конечно, разработкой бизнес-процессов и ключевых показателей деятельности должны заниматься все сотрудники компании, то есть работники самых низших звеньев, а руководители отделов совмещают данные сотрудников, корректируют, формируют сводную таблицу и предоставляют на рассмотрение стратегическому комитету.

Таблица 15 – Форма для создания ключевых показателей деятельности

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

Таблица 16 – Распределение ответственности за разработку KPI

№ п/п	Бизнес-процесс	Ответственное лицо
1	Маркетинг клиента	Коммерческий директор
2	Выполнение заказов клиентов	Руководитель отдела снабжения
3	Послепродажное обслуживание клиентов	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

Генерирование идей курирует менеджер проекта – руководитель отдела персонала. Он же отвечает за своевременность предоставления информации всеми ответственным лицами и контроль соответствия выделенных ключевых показателей определенным критериям. Количество генерированных ключевых показателей не должно превышать 20 штук. В результате заполнения таблиц мы получили следующую информацию.

Таблица 17 – Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Маркетинг обслуживания жилого фонда»

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
1	Маркетинг клиента	Активная клиентская база	M1	шт
2		Доля новых клиентов	M2	%

3		Доход от новых потребителей	M3	Руб.
4		Доля потерянных потребителей	M4	%
5		Доля выигранных тендеров	M5	%
6		Доля затрат на маркетинг	M6	Руб.
7		Имидж торговой марки	M7	балл
8		Объем продаж новых видов продуктов	M8	%
9		Стоимость обслуживания клиента	M9	Руб.

Таблица 18 – Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса
«Выполнение заказов клиентов по обслуживанию жилого фонда»

№ п\п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
1	Выполнение заказов клиентами	Оборачиваемость товарного запаса	B1	дн
2		Входящая дисциплина поставок	B2	балл
3		Удельный вес своевременно выполненных заказов	B3	%
4		Среднее время обработки запроса клиента	B4	ч
5		Время доставки товара	B5	ч
6		Удовлетворенность клиентов	B6	балл
7		Доля новых контрактов с поставщиками	B7	%
8		Доля брендовых контрактов	B8	%
9		Поддержание запасов, доля заявок с товаром в наличии	B9	%
10		Отклонения от идеальной доставки	B10	%
11		Стоимость доставки клиенту	B11	Руб./ед
12		Среднее время исполнения заказа поставщиком	B12	ч
13		Среднее время формирования заказа поставщику	B13	ч
14		Дисциплина выплат поставщикам	B14	%
15		Дисциплина оплат потребителями	B15	%
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

Таблица 19 – Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса
«Послепродажное обслуживание клиентов»

№ п\п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
1	Послепродажное обслуживание клиентов	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 клиентов	П5	дн
6		Удовлетворенность клиентов послепродажным обслуживанием	П6	балл

Таблица 20 – 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	Н1	Мес.
2		Затраты на разработку продукта	Н2	Руб.
3		Затраты на гарантийное обслуживание новых продуктов	Н3	Руб.
4		Доля запатентованных разработок	Н4	%
5		Доля новых продуктов	Н5	%
6		Число людей, занятых разработкой нового продукта	Н6	Чел.

Таблица 21 – 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.

Таблица 22 – 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

Таблица 23 – 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
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

Мы составили сводную таблицу ключевых показателей деятельности компании, оставили не более 10 ключевых показателей, соответствующих критериям, в рамках каждого бизнес-процесса (приложение 1).

Таким образом, мы получили 55 ключевых показателей деятельности компании.

Разработка схемы стратегических целей и счетных карт

Взаимосвязь стратегических целей компании можно представить в следующем виде

Далее мы разработали счетную карту для ключевых показателей деятельности (приложение 2)

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 «УК «ДЕЗ» за результаты показателей. В составленной нами таблице декомпозиции работ отражается, сотрудники каких отделов 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 (приложение 3) мы видим ключевые показатели деятельности конечных исполнителей.

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

На совещании стратегического комитета было принято решение разработать и внедрить систему ежемесячного мониторинга

Мы разработали регламент для каждого структурного подразделения

Таблица 24 – Мониторинг КРІ. Отдел продаж

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Отчет о работе отдела с данными: Товарооборот, объем продаж, объем продаж новым клиентам.	Руководитель отдела маркетинга	1-й день следующего месяца (СМ)
Анкета удовлетворенности клиентов, проблемы и потребности выявленные.		5-й день СМ
Акты о закрытии претензий клиентов		1-й день СМ
Сводная таблица по товарообороту, АКБ, суммарному доходу по старым и новым клиентам, 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

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Сводный отчет о выставленных счетах оплаченных счетах за месяц	Финансовый директор	4-й день СМ
Сводный отчет об обслуживании клиентов: отзывы клиентов, сроки обслуживания,	Директор производства	6-й день СМ

Таблица 25 – 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 клиентов	Коммерческий директор	За 7 дней ПМ
Тактика решения проблем с клиентами	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

Таблица 26 – 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 клиентов, о доставке товара, удовлетворенности клиентов	Коммерческий директор	2-й день СМ
Отчет о складских запасах, товарообороте	Руководитель отдела маркетинга	3-й день СМ

Таблица 27 – 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

Таблица 28 – 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 клиентов	Руководитель отдела маркетинга	За 7 дней ПМ
Отчет об обслуживании клиентов и ремонтных работах	Руководитель отдела маркетинга	3-й день СМ

Таблица 29 – 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

Таблица 30 – 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

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 КРІ 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:

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

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:

$\text{Бонус за задачи} = \text{Максимальный бонус} * \% \text{ по шкале} * \text{Вес задачи}$.

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 «УК «ДЕЗ». 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.

Разработка системы своими силами затрачивает много времени и сил сотрудников, однако нам удалось разработать проект за два месяца.

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 «УК «ДЕЗ» оказался самый начальный – формирование стратегических целей, выделение бизнес-процессов организации и систематизация выделенных ключевых показателей.

Выводы по второй главе

База исследования ООО «УК «ДЕЗ» - это производственная организация деятельностью, которой является производство обслуживания жилого фонда города Каменск-Уральский.

Предприятие постоянно проводит работы по повышению уровня своей конкурентоспособности. Основная роль в его повышении принадлежит персоналу. Современная организация не может развиваться без эффективных мотивационных систем управления персоналом, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием внешних условий.

Динамика показателей эффективности деятельности предприятия представленных показывает положительные тенденции. Здесь очень важным показателем является - производительность труда. Он отражает не только использование трудовых ресурсов, но и характеризует эффективность работы всего предприятия. Производительность труда на исследуемом предприятии стабильно увеличивается и происходит в основном за счёт увеличения объёмов работ.

В заключение проведена оценка эффективности в результате внедрения мероприятий по совершенствованию мотивации, которая показывает эффективность вложения средств.

Заключение

Поставленная цель в работе была достигнута, последовательно решены поставленные задачи.

Во-первых, проанализированы теоретические основы содержания и сущности мотивации персонала. Анализ показал, что мотивация персонала - одно из самых сложных направлений деятельности менеджеров, а умение мотивировать подчинённых - большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке.

В процессе перехода России от командной экономики к рыночной, предприниматели отказались от каких-либо видов планирования, и в течение нескольких лет «отдыхали» от авторитарных требований. Однако довольно в короткие сроки стало понятно, что для успешного ведения бизнеса недостаточно интуиции.

Сегодня предприниматели понимают, что стратегическое планирование и разработка тактических методов достижения цели – это основа, как конкретным коммерческим проектам, так и самим организациям. Стратегическое планирование позволяет осознать цель проекта, спрогнозировать развитие событий, подготовиться к решению проблем, детально проанализировать экономические и организационные аспекты. Система КРІ - один из методов построения системы управления персоналом и стратегического управления компанией.

Мы провели масштабную работу, и теперь можем смело сказать, что формирование системы КРІ в организации – это не просто тяжелая работа, это почти искусство. Для составления системы ключевых показателей деятельности требуется иметь творческое мышление, способность придумать и проработать новую идею, аналитическое мышление, чтобы изучить информацию и сделать правильные выводы, разносторонность, способность в комплексе увидеть бизнес - процессы организации, уловить взаимосвязь

между ними, определить показатели, которые являются ключевыми.

К сожалению, разработанный проект системы КРІ не дает гарантии успешности бизнеса и даже не гарантирует успешность внедрения системы в организации. Более того, большая часть разработанных систем, имеющих точные и грамотные расчеты, оказывается совершенно не приспособлена к реальной экономической ситуации и необходимой сфере деятельности. Такие системы КРІ зачастую оказываются непригодными к использованию.

Сегодня существует множество видов систем ключевых показателей деятельности организации, практически в любом магазине можно купить книги с советами и рекомендациями по формированию системы и внедрению ее в компании. Однако в литературе учат излагать на бумаге идею. И ни один источник не может дать универсальных советов, подходящих всем организациям. В связи с этим, можно сделать вывод, что даже умея грамотно и четко выявлять бизнес-процессы организации, рисовать схемы на бумаге, составлять перечни ключевых показателей, никто не получает гарантию эффективного бизнеса.

Данная дипломная работа посвящена разработке проекта системы ключевых показателей деятельности организации, занятой в сфере телекоммуникационных и информационных услуг.

Предложенная идея возникла на основе диагностики предприятия, в котором работает автор дипломной работы и выявлении некоторых проблем: непонимание сотрудниками компании общей цели, отсутствие четких планов и задач у сотрудников, отсутствие системы оценки деятельности работников.

В процессе формирования проекта была проведена работа, в которой принимали участие все сотрудники компании. Проект на данный момент еще не был внедрен в организации, однако уже на этапе разработки видны результаты: сотрудники с энтузиазмом взялись за решение поставленных задач, проявляют активность и вовлеченность, уже сейчас задумываются о целях своей работы и эффективном планировании, о том, как выстроить взаимодействие между подразделениями, чтобы совместными усилиями

дробиться поставленной цели.

Полученные данные в результате разработки проекта дают нам возможность приступить к реальному внедрению проекта в деятельность организации.

Список использованных источников

1. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2017. - 248 с.
2. Аптер, Майкл За пределами черт личности. Реверсивная теория мотивации / Майкл Аптер. - М.: Медиа, 2016. - 112 с.
3. Асприн, Роберт Миф-ические персоны / Роберт Асприн. - М.: ГРИФ-Ф Лтд., 2016. - 448 с.
4. Варенов, А. В. Мотивация персонала. Игра или работа / А.В. Варенов, С.Ю. Исаев. - М.: Речь, 2017. - 160 с.
5. Варенов, А.В. Мотивация персонала: игра или работа. Что мы делаем в рабочее время на рабочем месте? / А.В. Варенов. - М.: Речь, 2016. - 726 с.
6. Ветлужских, Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 152 с.
7. Володина Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина, Наталья. - М.: Эксмо, 2014. - 240 с.
8. Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский. - М.: Техносфера, 2018. - 524 с.
9. Гаврилов, А.Т. Мотивация персонала: денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения). Выпуск 7: моногр. / А.Т. Гаврилов. - М.: Российская газета, 2015. - 494 с.
10. Гаудж, Питер Исследование мотивации персонала / Питер Гаудж. - Москва: Гостехиздат, 2014. - 272 с.
11. Дашкова, Екатерина Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала / Екатерина Дашкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 184 с.

12. Джерри, Уилсон 151 быстрая идея. Как вдохновить персонал на работу / Уилсон Джерри. - М.: Диля, 2017. - 587 с.
13. Жадан, Сергей Мотивация и трудовая активность персонала / Сергей Жадан. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 196 с.
14. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. - М.: Дело и сервис (ДиС), 2016. - 409 с.
15. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.
16. Иванова Мотивация на 100% / Иванова, Светлана. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 288 с.
17. Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час. - М.: Харвест, 2018. - 192 с.
18. Кеннет, Бланшар Киты. Выше и лучше, или Уроки мотивации, вдохновения и определения целей / Бланшар Кеннет. - М.: Попурри, 2017. - 760 с.
19. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях. Том 1. Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер. - М.: Институт прикладной психологии "Гуманитарный центр", 2014. - 195 с.
20. Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер , Криста Родлер. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 144 с.
21. Кобьелл Мотивация в стиле экшн / Кобьелл, Клаус. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 192 с.
22. Курс для высшего управленческого персонала. - М.: Экономика, 2015. - 808 с.
23. Ландсберг, М. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других / М. Ландсберг. - М.: Олимп-Бизнес, 2018. - 728 с.
24. Лень М. Ю. Применение КРІ в построении системы мотивации // Молодой ученый. — 2017. — №52. — С. 104-106. — URL <https://moluch.ru/archive/186/47579/> (дата обращения: 01.04.2020).

25. Лобанова, Т.Н. Банки: организация и персонал. Современная концепция управления. Специализированный обучающий кейс-курс / Т.Н. Лобанова. - М.: БДЦ-пресс, 2016. - 108 с.
26. Макс, Мессмер Мотивация персонала для "чайников". Руководство / Мессмер Макс. - М.: Диалектика / Вильямс, 2017. - 305 с.
27. Маслоу Мотивация и личность / Маслоу, Абрахам. - М.: СПб: Евразия, 2016. - 478 с.
28. Мерманн, Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Элизабет Мерманн. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 176 с.
29. Михайлов, Ярослав Всеволодович Мотивация трудового поведения персонала / Михайлов Ярослав Всеволодович. - М.: Экономика, 2014. - 838 с.
30. Молодчик, А. В. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. - М.: ГУ ВШЭ, 2017. - 296 с.
31. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов и др. - М.: Альфа-пресс, 2015. - 640 с.
32. Наталья, Пурнис Арт-терапия в развитии персонала / Пурнис Наталья. - М.: Речь, 2014. - 361 с.
33. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала. Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов. - М.: Альфа-пресс, 2016. - 182 с.
34. Орлова, Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) / Е.В. Орлова. - М.: Библиотечка "Российской Газеты", 2015. - 176 с.
35. Панфилова, А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала / А.П. Панфилова. - М.: ИВЭСЭП, Знание, 2016. - 536 с.

36. Питер, Гаудж Исследование мотивации персонала. Определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом... / Гаудж Питер. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2017. - 722 с.
37. Подольский, Д. Выжми из персонала все! Мотивация продавцов в розничном магазине / Д. Подольский, Д. Колодник. - М.: Питер, 2018. - 671 с.
38. Подольский, Денис Выжми из персонала всё! Мотивация продавцов в розничном магазине / Денис Подольский. - М.: Питер, 2015. - 710 с.
39. Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. - М.: Едиториал УРСС, 2015. - 224 с.
40. Светлана, Павленкова und Мария Прохорова Мотивация работы персонала / Светлана Павленкова und Мария Прохорова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2016. - 276 с.
41. Сиван, Бриджитт Аттестация персонала - путь к взаимопониманию (на спирали) / Бриджитт Сиван. - М.: Претекст, 2015. - 616 с.
42. Сизов, Андрей Карманный справочник Великого руководителя, или 55 идей по мотивации персонала / Андрей Сизов. - Москва: Высшая школа, 2018. - 638 с.
43. Тынянов, Юрий Восковая персона / Юрий Тынянов. - М.: Лимбус Пресс, 2015. - 576 с.
44. Тынянов, Юрий Кюхля. Подпоручик Киже. Восковая персона. Малолетний Витушишников / Юрий Тынянов. - М.: Советская литература, 2017. - 480 с.
45. Уайтли, Ф. Мотивация / Ф. Уайтли. - М.: Диалектика / Вильямс, 2017. - 517 с.
46. Улуханов, И.С. Мотивация в словообразовательной системе русского языка / И.С. Улуханов. - М.: Азбуковник, 2018. - 314 с.
47. Хекхаузен Мотивация и деятельность / Хекхаузен, Хайнц. - М.: Педагогика, 2014. - 800 с.

48. Шапиро, С. А. Мотивация: моногр. / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. - 224 с.

49. Шпренгер, Райнхард Мифы мотивации / Райнхард Шпренгер. - Москва: Наука, 2017. - 296 с.

50. Элизабет, Мерманн Мотивация персонала. Инструменты мотивации / Мерманн Элизабет. - М.: Институт прикладной психологии "Гуманитарный центр", 2015. - 619 с.

Приложения

Приложение 1

Сводная таблица ключевых показателей деятельности компании

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
1	Маркетинг клиента	Активная клиентская база	M1	шт
2		Доля новых клиентов	M2	%
3		Доход от новых потребителей	M3	Руб.
4		Доля потерянных потребителей	M4	%
5		Доля выигранных тендеров	M5	%
6		Доля затрат на маркетинг	M6	Руб.
7		Имидж торговой марки	M7	балл
8		Объем продаж новых видов продуктов	M8	%
9		Средний объем заказа		
10		Стоимость обслуживания клиента	M9	Руб.
11	Выполнение заказов клиентов	Оборачиваемость товарного запаса	B1	дн
12		Удельный вес своевременно выполненных заказов	B2	%
13		Время доставки товара	B3	ч
14		Удовлетворенность клиентов	B4	балл
15		Доля брендовых контрактов	B5	%
16		Поддержание запасов, доля заявок с товаром в наличии	B6	%
17		Среднее время исполнения заказа поставщиком	B7	ч
18		Дисциплина выплат поставщикам	B8	%
19		Дисциплина оплат потребителями	B9	%
20		Число контрактов с поставщиками	B10	шт
21	Послепродажное обслуживание клиентов	Доля возврата продуктов	П1	%
22		Затраты, связанные с возвратом продукции	П2	Руб.
23		Доход от послепродажного обслуживания	П3	Руб.
24		Доля повторных покупок	П4	%
25		Средний срок принятия решения по претензиям клиентов	П5	дн
26		Удовлетворенность клиентов послепродажным обслуживанием	П6	балл
27	Разработка новой продукции	Время цикла разработки продукта	H1	Мес.
28		Затраты на разработку продукта	H2	Руб.
29		Затраты на гарантийное обслуживание новых продуктов	H3	Руб.

30		Доля запатентованных разработок	Н4	%
31		Доля новых продуктов	Н5	%
32		Число людей, занятых разработкой нового продукта	Н6	Чел.
33	Освоение новых рынков	Количество новых рынков	О1	шт
34		Доля рынка на новом рынке	О2	%
35		Имидж торговой марки на новом рынке	О3	балл
36		Объем продаж на новых рынках	О4	Руб.
37	Поддерживающие процессы	Доступность системы	Д1	балл
38		Охрана труда и техника безопасности	Д2	Шт, чел
39		Текучесть кадров	Д3	%
40		Доля аттестованных сотрудников	Д4	%
41		Укомплектованность	Д5	%
42		Затраты на обучение	Д6	Руб.
43		Уровень удовлетворенности персонала	Д7	балл
44		Производительность труда	Д8	Руб./чел
45		Уровень автоматизации	Д9	Чел./ч
46		Доля документированных процессов	Д10	%
47	Показатели процессов развития компании	Товарооборот	Р1	Руб
48		Чистая прибыль	Р2	Руб
49		Наценка	Р3	%
50		Денежный поток	Р4	Руб
51		Рентабельность инвестированного капитала	Р5	%
52		Рентабельность продаж	Р6	%
53		Компетентность персонала	Р7	балл
54		Имидж компании, узнаваемость бренда	Р8	балл
55		Количество охваченных территорий	Р9	шт

Приложение 2.

Счетная карта

Ключевые показатели	Бизнес-процесс	Стратегическая цель	Влияние на показатель	Ответственность
Активная клиентская база	Маркетинг клиентов	Увеличение активной клиентской базы	Отдел продаж, отдел маркетинга, производственный отдел, финансовый отдел, отдел снабжения	Отдел продаж
Доля новых клиентов		Увеличение активной клиентской базы	Отдел продаж, отдел маркетинга	Отдел продаж
Доход от новых потребителей		Увеличение прибыли компании	Финансовый отдел, отдел продаж, отдел маркетинга	Отдел продаж
Доля потерянных потребителей		Увеличение прибыли компании	Финансовый отдел, отдел продаж, отдел маркетинга	Отдел продаж
Доля выигранных тендеров		Увеличение активной клиентской базы	Отдел маркетинга, финансовый отдел	Отдел маркетинга
Доля затрат на маркетинг		Увеличение прибыли компании	Отдел маркетинга, финансовый отдел	Отдел маркетинга
Имидж торговой марки		Увеличение лояльности и узнаваемости торговой марки	Отдел продаж, отдел маркетинга	Отдел маркетинга
Объем продаж новых видов продуктов		Увеличение прибыли компании	Отдел продаж, отдел маркетинга, финансовый отдел	Отдел маркетинга
Средний объем заказа		Увеличение прибыли компании	Отдел продаж, отдел маркетинга	Отдел продаж
Стоимость обслуживания клиента	Увеличение прибыли компании	Производственный отдел, отдел снабжения, финансовый отдел	Финансовый отдел	

Оборачиваемость товарного запаса	Выполнение заказов клиентов	Увеличение скорости обслуживания клиентов	Отдел снабжения, отдел продаж, отдел маркетинга	Отдел продаж
Удельный вес своевременно выполненных заказов		Увеличение скорости обслуживания клиентов	Отдел продаж, производственный отдел	Производственный отдел
Время доставки товара		Увеличение скорости обслуживания клиентов	Отдел продаж, производственный отдел	Производственный отдел
Удовлетворенность клиентов		Удовлетворение потребностей клиентов	Отдел маркетинга, отдел продаж, производственный отдел	Отдел маркетинга
Доля брендовых контрактов		Расширение товарного портфеля за счет новых контрактов и новых разработок	Отдел снабжения, отдел маркетинга	Отдел снабжения
Поддержание запасов, доля заявок с товаром в наличии		Увеличение скорости обслуживания клиентов	Отдел снабжения, отдел продаж, отдел маркетинга	Отдел снабжения
Среднее время исполнения заказа поставщиком		Увеличение скорости обслуживания клиентов	Отдел снабжения	Отдел снабжения
Дисциплина выплат поставщикам		Оптимизация работы с поставщиками	Отдел снабжения, финансовый отдел	Финансовый отдел
Дисциплина оплат потребителями	Увеличение прибыли компании	Отдел продаж, финансовый отдел	Отдел продаж	
Число контрактов с поставщиками	Расширение товарного портфеля за счет новых контрактов и новых разработок	Отдел снабжения	Отдел снабжения	
Доля возврата продуктов	Послепродажное обслуживание	Удовлетворение потребностей	Производственный отдел, отдел	Отдел снабжения

	клиентов	клиентов	снабжения	
Затраты, связанные с возвратом продукции		Увеличение прибыли компании	Финансовый отдел, отдел снабжения	Финансовый отдел
Доход от послепродажного обслуживания		Увеличение прибыли компании	Отдел продаж, финансовый отдел	Отдел продаж
Доля повторных покупок		Увеличение повторных заказов клиентов	Отдел продаж, отдел снабжения, производственный отдел	Отдел продаж
Средний срок принятия решения по претензиям клиентов		Удовлетворение потребностей клиентов	Отдел продаж, отдел маркетинга, финансовый отдел	Отдел маркетинга
Удовлетворенность клиентов послепродажным обслуживанием		Удовлетворение потребностей клиентов	Отдел продаж, отдел снабжения, производственный отдел	Производственный отдел
Время цикла разработки продукта	Разработка новой продукции	Расширение товарного портфеля за счет новых контрактов и новых разработок	Производственный отдел, отдел маркетинга	Производственный отдел
Затраты на разработку продукта		Расширение товарного портфеля за счет новых контрактов и новых разработок	Финансовый отдел	Финансовый отдел
Затраты на гарантийное обслуживание новых продуктов		Увеличение прибыли компании	Отдел снабжения, производственный отдел, финансовый отдел	Отдел снабжения
Доля запатентованных разработок		Расширение товарного портфеля за счет новых контрактов и новых разработок	Финансовый отдел, производственный отдел, отдел маркетинга	Финансовый отдел
Доля новых продуктов		Расширение товарного	Отдел продаж, производственный	Отдел маркетинга

		портфеля за счет новых контрактов и новых разработок	отдел, отдел снабжения, отдел маркетинга	
Число людей, занятых разработкой нового продукта		Автоматизация рабочих мест	Производственный отдел, отдел персонала	Отдел персонала
Количество новых рынков	Освоение новых рынков	Увеличение активной клиентской базы	Отдел маркетинга, отдел продаж, финансовый отдел	Отдел маркетинга
Доля рынка на новом рынке		Увеличение активной клиентской базы	Отдел маркетинга, отдел продаж, финансовый отдел	Отдел продаж
Имидж торговой марки на новом рынке		Увеличение лояльности и узнаваемости торговой марки	Отдел маркетинга, отдел продаж, отдел снабжения	Отдел маркетинга
Объем продаж на новых рынках		Увеличение прибыли компании	Отдел маркетинга, отдел продаж	Отдел продаж
Доступность системы		Поддерживающие процессы	Автоматизация рабочих мест	Производственный отдел, отдел персонала
Охрана труда и техника безопасности	Повышение лояльности персонала, удовлетворенности		Отдел персонала	Отдел персонала
Текучесть кадров	Повышение лояльности персонала, удовлетворенности		Отдел персонала, отдел маркетинга	Отдел персонала
Доля аттестованных сотрудников	Повышение квалификации персонала		Отдел персонала	Отдел персонала
Затраты на обучение	Увеличение прибыли компании		Отдел персонала, финансовый отдел	Финансовый отдел
Уровень удовлетворенности персонала	Мотивация персонала, стимулирование		Отдел персонала	Отдел персонала
Производительность труда	Увеличение прибыли компании		Отдел продаж, отдел маркетинга, производственный отдел, финансовый	Генеральный директор

			отдел, отдел снабжения	
Уровень автоматизации		Автоматизация рабочих мест	Отдел персонала, производственный отдел	Производственный отдел
Доля документированных процессов		Увеличение скорости обслуживания клиентов	Отдел персонала	Отдел персонала
Товарооборот	Показатели процессов развития компании	Увеличение прибыли компании	Отдел маркетинга, отдел продаж, отдел снабжения	Отдел маркетинга
Чистая прибыль		Увеличение прибыли компании	Отдел маркетинга, отдел продаж, отдел снабжения, финансовый отдел	Финансовый отдел
Наценка		Увеличение прибыли компании	Финансовый отдел, отдел маркетинга	Отдел маркетинга
Денежный поток		Увеличение прибыли компании	Отдел маркетинга, отдел продаж, финансовый отдел	Отдел продаж
Рентабельность инвестированного капитала		Увеличение прибыли компании	Отдел маркетинга, финансовый отдел	Финансовый отдел
Рентабельность продаж		Увеличение прибыли компании	Отдел продаж, отдел снабжения, отдел маркетинга, финансовый отдел	Отдел маркетинга
Компетентность персонала		Повышение квалификации персонала	Отдел персонала	Отдел персонала
Имидж компании, узнаваемость бренда		Увеличение лояльности и узнаваемости торговой марки	Отдел продаж, отдел маркетинга	Отдел маркетинга
Количество охваченных территорий		Увеличение активной клиентской базы	Отдел маркетинга	Отдел маркетинга

Декомпозиция работ

Ответственное лицо	Исполнители	KPI
Генеральный директор	Руководители отделов	Производительность персонала
Руководитель отдела маркетинга	Отдел маркетинга	Доля выигранных тендеров
	Отдел маркетинга, финансовый отдел	Доля затрат на маркетинг
	Отдел продаж, отдел маркетинга	Имидж торговой марки
	Отдел продаж, отдел маркетинга, финансовый отдел	Объем продаж новых видов продуктов
	Отдел маркетинга, отдел продаж, производственный отдел	Удовлетворенность клиентов
	Отдел продаж, отдел маркетинга, финансовый отдел	Средний срок принятия решения по претензиям клиентов
	Отдел продаж, производственный отдел, отдел снабжения, отдел маркетинга	Доля новых продуктов
	Отдел маркетинга, отдел продаж, финансовый отдел	Количество новых рынков
	Отдел маркетинга, отдел продаж, отдел снабжения	Имидж торговой марки на новом рынке
	Отдел маркетинга, отдел продаж, отдел снабжения	Товарооборот
	Финансовый отдел, отдел маркетинга	Наценка
	Финансовый отдел, отдел маркетинга	Доля выигранных тендеров
	Отдел продаж, отдел снабжения, отдел маркетинга, финансовый отдел	Рентабельность продаж
	Отдел продаж, отдел маркетинга	Имидж компании, узнаваемость бренда
	Отдел маркетинга	Количество охваченных территорий
Коммерческий директор	Отдел продаж, отдел маркетинга, производственный отдел, финансовый отдел, отдел снабжения	Активная клиентская база
	Отдел продаж, отдел маркетинга	Доля новых клиентов
	Финансовый отдел, отдел продаж, отдел маркетинга	Доход от новых потребителей
	Финансовый отдел, отдел продаж, отдел маркетинга	Доля потерянных потребителей
	Отдел продаж, отдел маркетинга	Средний объем заказа
	Отдел снабжения, отдел продаж, отдел маркетинга	Оборачиваемость товарного запаса

Ответственное лицо	Исполнители	KPI
	Отдел продаж, финансовый отдел	Дисциплина оплат потребителями
	Отдел продаж, финансовый отдел	Доход от послепродажного обслуживания
	Отдел продаж, отдел снабжения, производственный отдел	Доля повторных покупок
	Отдел маркетинга, отдел продаж, финансовый отдел	Доля рынка на новом рынке
	Отдел маркетинга, отдел продаж	Объем продаж на новых рынках
	Отдел маркетинга, отдел продаж, финансовый отдел	Денежный поток
Руководитель финансового отдела	Производственный отдел, отдел снабжения, финансовый отдел	Стоимость обслуживания клиента
	Отдел снабжения, финансовый отдел	Дисциплина выплат поставщикам
	Финансовый отдел, отдел снабжения	Затраты, связанные с возвратом продукции
	Финансовый отдел. Производственный отдел	Затраты на разработку продукта
	Финансовый отдел, производственный отдел, отдел маркетинга	Доля запатентованных разработок
	Отдел персонала, финансовый отдел	Затраты на обучение
	Отдел маркетинга, отдел продаж, отдел снабжения, финансовый отдел	Чистая прибыль
	Отдел маркетинга, финансовый отдел	Рентабельность инвестированного капитала
Руководитель отдела снабжения	Отдел снабжения, отдел маркетинга	Доля брендовых контрактов
	Отдел снабжения, отдел продаж, отдел маркетинга	Поддержание запасов, доля заявок с товаром в наличии
	Отдел снабжения	Среднее время исполнения заказа поставщиком
	Отдел снабжения	Число контрактов с поставщиками
	Производственный отдел, отдел снабжения	Доля возврата продуктов
	Отдел снабжения, производственный отдел, финансовый отдел	Затраты на гарантийное обслуживание новых продуктов
Директор по производству	Отдел продаж, производственный отдел	Удельный вес своевременно выполненных заказов
	Отдел продаж, производственный отдел	Время доставки товара
	Отдел продаж, отдел снабжения, производственный отдел	Удовлетворенность клиентов послепродажным обслуживанием
	Производственный отдел, отдел	Время цикла разработки продукта

Ответственное лицо	Исполнители	KPI
	маркетинга	
	Производственный отдел, отдел персонала	Доступность системы
	Отдел персонала, производственный отдел	Уровень автоматизации
Руководитель отдела персонала	Производственный отдел, отдел персонала	Число людей, занятых разработкой нового продукта
	Отдел персонала	Охрана труда и техника безопасности
	Отдел персонала, отдел маркетинга	Текучесть кадров
	Отдел персонала	Доля аттестованных сотрудников
	Отдел персонала	Уровень удовлетворенности персонала
	Отдел персонала	Доля документированных процессов
	Отдел персонала	Компетентность персонала