



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

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

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

Проверка на объем заимствований:

63,1 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

«16» июня 2023 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1

Лузин Артур Сергеевич

Научный руководитель:

Доцент кафедры экономики, управления и  
права

Плужникова И.И.

Челябинск  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
<b>ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI) .....</b>	<b>5</b>
1.1. Структура и классификация KPI.....	5
1.2. Сущность, преимущества и недостатки работы с KPI.....	12
1.3. Особенности внедрения системы KPI на предприятии .....	18
Выводы по первой главе.....	22
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРАКТИЧЕСКОМУ ПРИМЕНЕНИЮ СИСТЕМЫ KPI В КОМПАНИИ ООО «УСМ» .....</b>	<b>25</b>
2.1. Краткая характеристика ООО «УСМ» .....	25
2.3. Анализ системы оценки персонала в ООО «УСМ» .....	39
2.3. Проект разработки новых KPI для персонала ООО «УСМ».....	47
Заключение .....	55
Список использованных источников .....	57

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что результаты труда персонала оказывают влияние на финансовый результат деятельности любого предприятия, и, поэтому персонал является самым важным ресурсом любой организации. Эффективность использования трудовых ресурсов можно измерить с помощью методов оценки персонала, что определяет актуальность темы исследования. Специфика деятельности предприятия, его отрасль влияют на организационно-управленческие решения по управлению человеческими ресурсами. Конкурентоспособность предприятия, повышение его финансовых результатов деятельности также состоят в прямой зависимости от эффективности использования трудовых ресурсов.

В мировой практике существует множество методов и технологий управления организацией, значительное распространение получила система ключевых показателей эффективности. КРІ – это такая система оценки персонала, в соответствии с которой эффективность трудовых ресурсов можно измерить на основании показателей выполненных ими задач. Особенности КРІ заключается в том, что они разрабатываются для каждого работника индивидуально. Данная система оценки эффективности персонала предусматривает определение стратегии развития предприятия в целом, далее развитие структурных подразделений предприятия и развития каждого работника, перед которыми ставятся конкретные задачи.

Цель исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию оценки персонала Общества с ограниченной ответственностью «Уралспецмаш» (далее ООО «УСМ») на основе ключевых показателей эффективности (далее КРІ).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоритические вопросы оценки персонала предприятия на основе КРІ;
- провести анализ внешней и внутренней среды в ООО «УСМ»;

- провести анализ кадровой политики ООО «УСМ»;
- предложить рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала в ООО «УСМ».

Объектом исследования является ООО «УСМ».

Предметом исследования – процесс оценки персонала ООО «УСМ».

Методологической основой исследования явились научные труды следующих отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом и в частности оценки эффективности персонала: В.А. Баринов, А.Т. Зуб, Л.Е. Басовский, О.Д. Волконогова, Л.Г. Зайцев, К.С. Крячке, А.А. Андросова, В.Г. Елиферов.

В работе применены методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе: анализ, синтез, моделирования, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Научная новизна исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию оценки персонала ООО «УСМ».

Практическая значимость работы состоит в использовании результатов исследования оценки персонала ООО «УСМ» на основе КРІ.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников.

# ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)

## 1.1. Структура и классификация КРІ

Эффективное управление начинается со стратегического планирования и включает в себя множество этапов. Разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и реализация лежит в основе управления бизнесом.

Термин «стратегия» имеет целый ряд определений.

Стратегия компании — это «комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей»<sup>1</sup>.

Стратегия – это «направление и сфера деятельности организации в долгосрочной перспективе, позволяющие организации получить определенные преимущества путем перераспределения ресурсов в условиях меняющейся внешней среды с целью удовлетворения требований рынка и ожиданий групп влияния»<sup>2</sup>.

Стратегия – это «комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов компании и достижению долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках»<sup>3</sup>.

Основной идеей всех определений является то, что стратегия компании устанавливает направление ее деятельности: выбор путей развития, товаров и рынков, в которые она будет вкладывать свои ресурсы и усилия, а также организация работы по формированию потребительских предпочтений

---

<sup>1</sup> Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. С.32

<sup>2</sup> Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 5 th ed. (London: Prentice-Hall Europe, 1999), 10

<sup>3</sup> Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии. 4-е изд./Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. С.36

в данных областях. В долгосрочной перспективе стратегия предполагает изменение направления и расширение сферы деятельности организации.

Выделяют следующие уровни стратегий: корпоративная, стратегия бизнес-уровня, функциональная стратегия.

Корпоративная стратегия устанавливает направления и область деятельности компании в отраслях промышленности, к которым она принадлежит. Данные стратегии охватывают организацию в целом, имеют долгосрочную перспективу (например, стратегии, основанные на использовании материальных активов, могут охватывать период до нескольких лет), требуют привлечения значительных ресурсов и являются сложно обратимыми. Минимальной целью является выживание организации, а максимальной – создание дополнительной ценности.

Бизнес-стратегия сконцентрирована на операционной деятельности, рассчитана на краткосрочную перспективу и более детализирована.

Функциональные стратегии - частный случай бизнес-стратегий. Они определяют направление и сферу деятельности подразделений компаний, таких как: маркетинг, исследования и развитие, финансы, кадровая служба.

Определить эффективность работ персонала организации можно с помощью оценки персонала. Данный процесс включает в себя сбор и накопление информации с целью принятия решений руководством организации в части управления человеческими ресурсами, а именно об уровне квалификации персонала предприятия, его численности и соответствия занимаемой должности каждым работником.

Непрерывный процесс совершенствования методом оценки труда персонала направлен на его мотивацию и достижения высоких экономических результатов деятельности предприятия в целом. Управление персоналом имеет конечной целью формирование работника как личности, которая обладает высокой степенью ответственности, профессиональной квалификацией и коллективистской психологией. Согласно теории школы человеческих отношений, персонал является важнейшим из ресурсов предприятия.

Результативность и эффективность – две концепции, на которых основывается любая стратегия. Однако данные термины имеют существенное различие.

Результативность – это способность предприятия ориентироваться на результат. Результативность является внутренним показателем для фирмы, который легко измерить и при необходимости улучшить, он показывает степень достижения запланированных результатов и взаимосвязь между запланированными результатами и затратами.

В отличие от результативности, понятие эффективности отражает «соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами и определяет способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями: временем, затратами, степенью достижения цели»<sup>4</sup>. Данный показатель связан с удовлетворением нужд потребителей и является внешним показателем.

В России термин «Key Performance Indicator» переводится как «ключевой показатель эффективности», однако это не совсем верно<sup>5</sup>. Корректней называть KPI как «ключевой показатель результата деятельности», так как термин «performance» включает не только понятие эффективности, но и понятие результативности. Стандартом ISO 9000 понятие, переведенное на русский язык как «эффективность», разделяется на два понятия: возможность достичь чего-то, или результативность (англ. the ability to achieve something) и достижение как таковое, или эффективность (англ. the achievement itself)<sup>6</sup>.

Таким образом, KPI в значении «ключевой показатель результата деятельности» более содержателен и включает как степень достижения результата, так и затраты на его получение.

---

<sup>4</sup> ISO 9000 Introduction and support package: Guidance on some of the frequently used words found in the ISO 9000 family of standards ([http://www.iso.org/iso/03\\_terminology\\_used\\_in\\_iso\\_9000\\_family.pdf](http://www.iso.org/iso/03_terminology_used_in_iso_9000_family.pdf))

<sup>5</sup> М. Панов. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. — М.: Инфра-М, 2012. — 255 с.

<sup>6</sup> ISO 9000 Introduction and support package: Guidance on some of the frequently used words found in the ISO 9000 family of standards ([http://www.iso.org/iso/03\\_terminology\\_used\\_in\\_iso\\_9000\\_family.pdf](http://www.iso.org/iso/03_terminology_used_in_iso_9000_family.pdf))

Важнейшим условием применения показателей КРІ является то, что они обязательно должны быть счетными, чтобы обеспечить объективность и сравнимость данных.

Для оценки эффективности персонала на современных предприятиях используют ключевые метрики, на которых основана система оценки эффективности выполнения персоналом различных функций – КРІ (Key Perfomance Indicator).

Система КРІ предназначена для формирования стратегических целей предприятия.

Система КРІ позволит:

- сформировать прозрачность всех бизнес-процессов, для дальнейшего их прогнозирования;
- индивидуально оценивать эффективность работы отдельного сотрудника, а также в целом компании или проекта;
- выявить приоритетные задачи и сконцентрировать работу над ними всех подразделений организации;
- создавать эффективную систему мотивации деятельности персонала;
- сформировать у персонала ответственность за результат своей работы.

КРІ имеет виды показателей эффективности, которые мы сейчас рассмотрим. Эти виды подразделяются в зависимости от того к какой метрике показатель привязан. Можно выделить следующие виды:

- «решенные задачи» - показатель выполненных задач;
- «полученные оценки» - показатель измеряется в баллах, которые могут выставляться как руководителем, так и клиентами.
- «количество» - это стандартный показатель, оценивающий работу по сумме достигнутых показателей за определенный период. Например, для менеджеров по продажам данный показатель может отражать совершенные им звонки;
- «результат» - включает показатели, как оценки, так и качества;
- «затраты» - потраченные сотрудником ресурсы;



– «производительность» - соотношение времени и результата деятельности сотрудника;

– «эффективность» - соотношение полученного результата к затратам на мероприятие или в общем деятельности предприятия.

Суть оценки эффективности работы персонала в том, чтобы руководство могло планировать объемы производства и кадровую перестановку, решать задачи, которые охватывают обучение персонала и его развитие. Например, аттестация персонала позволяет обнаружить нехватку квалифицированных кадров на предприятии. Оценка работы персонала, в целом, способствует достижению конкретных целей.

В процессе оценки эффективности всего персонала компании, можно определить их вклад в работу предприятия в целом, а также эффективность их руководства и принимаемых руководящим составом управленческих решений. То есть, можно установить от кого зависят существующие недостатки рабочего процесса, от сотрудников или его руководства<sup>7</sup>.

В работе важно учитывать качество оценки персонала, которое позволяет грамотно оценивать сотрудников и их работу, качественные показатели и систему организации в целом. Такая оценка производится менеджерами компании и направлена на улучшение показателей эффективности как отдельно работника, так и команды в целом.

Таким образом, управленцы различного уровня на предприятии подлежат оценке в целях пригодности их к работе. При этом оценка эффективности персонала направлена не только на то, чтобы оценить работу персонала, а на его развитие, карьерный рост и выявление профессиональных перспектив каждого работника на предприятии. Оценка персонала позволяет повысить ответственность работников за выполняемые ими задачи<sup>8</sup>.

Таким образом, выделим то, что подразумевает под собой оценка эффективности персонала предприятия:

---

<sup>7</sup> Петрова Р.А. Высокоэффективная мотивация персонала в организации // Международный студенческий научный вестник. – 2017. -№ 2. URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=16858>

<sup>8</sup> Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2013 – 285 с.

- анализ развития особо важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов труда работника со стандартами, принятыми на предприятии;
- оценка качества работы сотрудников;
- замена кадров или их профессиональная переподготовка.

Сбор информации в процессе оценки осуществляют эксперты, в качестве которых привлекаются сотрудники подразделения, в котором происходит оценка эффективности персонала.

Можно с уверенностью сказать, что система КРІ применима практически к любой отрасли деятельности, так как в любой профессиональной деятельности существуют критерии оценки эффективности, а, следовательно, и измерители.

Важно понимать, что в основе разработки КРІ лежат стратегические цели компании и ключевые бизнес-процессы, происходящие в ней. Целью создания системы является четкое обозначение показателей, по которым менеджмент компании сможет определить, насколько эффективно была выполнена работа.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Определить эффективность работ персонала организации можно с помощью оценки персонала. Данный процесс включает в себя сбор и накопление информации с целью принятия решений руководством организации в части управления человеческими ресурсами, а именно об уровне квалификации персонала предприятия, его численности и соответствии занимаемой должности каждым работником. Непрерывный процесс совершенствования методов оценки труда персонала направлен не его мотивацию и достижение высоких экономических результатов деятельности предприятие в целом. Управление персоналом имеет конечной целью формирование работника как личности, которая обладает высокой степенью ответственности, профессиональной квалификациям и коллективистской психологией. Согласно теории школы человеческих отношений, персонал является важнейшим из ресурсов предприятия. Для оценки эффективности персонала на современных предприятиях используют ключевые метрики, на которых

основана система оценки эффективности выполнения персоналом различных функций - КРІ. Система КРІ предназначена для формирования из стратегических целей предприятия четкого плана действий.

## 1.2. Сущность, преимущества и недостатки работы с КРІ

В науке и практике управления персоналом разработано множество методов оценки его эффективности. Однако, универсального метода, который подходил бы на любом предприятии и для любых категорий работников не существует. В нашей стране, зачастую, кадровым службам не отводится роль полноценных структурных подразделений, их до сих пор считают вспомогательными. Данная практика влияет на процессы кадровой политики предприятий, в том числе и на оценку персонала. На российских предприятиях, как правило, используют такие методы оценки, где руководитель сам оценивает эффективность работы сотрудников.

Рассмотрим сущность КРІ и выявим основные признаки данного метода оценки. Так, ключевые показатели должны быть измеримыми, определенными, выполнимыми, иметь временные рамки, не иметь двусмысленной трактовки, а также качественными, то есть должно оцениваться качество работы персонала.

Необходимо, настроить такую систему оценки персонала, чтобы сотрудники ее поддерживали, следовательно, она должна их мотивировать. Рассмотрим понятие мотивации в контексте эффективности работы персонала. С понятием «мотивация» связаны такие понятия как «потребность», «мотив», «цель». Потребность представляет собой состояние человека, который испытывает нужду в определенном объекте, необходимом для его существования. Все потребности можно назвать источником активности человека, причиной его целенаправленных действий<sup>9</sup>.

Такие потребности способны не только мотивировать сотрудников на качественное выполнение работы, но и мотивировать на продвижение себя, как специалиста, по «карьерной лестнице». Они создают все необходимые условия для того, чтобы можно было «управлять» специалистом, мотивируя его

---

<sup>9</sup> Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013 – 64с.

достижением результатов, а значит и удовлетворением своих потребностей. Мотивы представляют собой стимулирование человека к какому-либо действию, которое направлено на определенный запланированный результат. Мотив также стоит рассматривать как повод к определенным действиям и поступкам, внутреннее обоснование человеком своего поведения и осознанное отношение к нему. Данное отношение уже предполагает расположенность или готовность человека к определенным социальным действиям<sup>10</sup>.

Цель представляет собой необходимый объект или его состояние (результат), к обладанию которым стремится человек<sup>11</sup>. Все мотивы, стимулирующие человека к чему-либо, очень сложны, подвержены частым переменам и сформированы под воздействием целого комплекса как внешних, так и внутренних факторов.

Следовательно, предсказать поведения сотрудников предприятия в ответ на различные формы мотивации затруднительно.

Работа А. Маслоу «Мотивация личности», впервые была опубликована в 1954 году. В ней автор предположил, что все потребности человека являются врожденными и образуют собой иерархическую систему приоритета и доминирования.

Предложив данную теорию, А. Маслоу стал ее основоположником, однако она осталась незамеченной, поскольку в дальнейшем проработкой теории занялись ее последователи. Необходимо отметить, что в некоторых работах А. Маслоу, опубликованных в наши дни встречается такое иллюстрационное понятие как «пирамида потребностей», однако нельзя приписывать ее авторство А. Маслоу, поскольку в оригинальных текстах его работ подобной иллюстрации и даже идеи не существовало. Предполагается, что идея «пирамиды потребностей» была придумана позже последователями

---

<sup>10</sup> Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко – М.: ИНФРА-М, 2013. – 285 с.

<sup>11</sup> Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 260 с.

А. Маслоу. В своей работе А. Маслоу выделяет следующие потребности человека, способные оказать влияние на мотивацию его труда (Рисунок 1)<sup>12</sup>.



Рис. 1. Пирамида потребностей

Теория мотивации, разработанная Дэвидом Маккеландом, опиралась на потребности человека в высших своих выражениях. Автор полагал, что человек присущи три потребности: во власти, успехе и причастности.

Однако, неверно утверждение, что люди с потребностью к власти обязательно должны быть карьеристами. При анализе различных способов удовлетворения власти, Маккеланд отмечает, что «тех людей, которые обладают наивысшей потребностью во власти, при отсутствии склонности к авантюризму или тирании, надо подготавливать заблаговременно к руководящей должности. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером

<sup>12</sup> Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.

большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы своего воздействия.

Теория Фредерка Герцберга заключается в том, что удовлетворенность человека своими действиями и неудовлетворенность, являются двумя полюсами, между которыми может быть состояние и настроение человека.

Если говорить о факторах «удовлетворенности» и «неудовлетворенности», то следует понимать, что они не напрямую влияют на мотивацию человека, а скорее даже наоборот, влияют на нее пропорционально. Чем больше человек «удовлетворен» тем мотивация его становится выше, потому что внешние и внутренние факторы его «не раздражают», он не отвлекается на моменты жизни, никак не относящиеся к работе. Это позволяет ему, как специалисту более качественно справляться со своей работой, тем самым повышая уровень эффективности предприятия. Также можно проанализировать и факторы, которые делают персонал «неудовлетворенным» - именно они оказывают отрицательный эффект на работоспособность персонала и снижают показатели эффективности в работе, что приводит к убыткам компании.

Большой вклад в развитии мотивационной теории ожидания был внесен Виктором Врумом. До настоящего времени его теория является наиболее известной теорией процесса мотивации<sup>13</sup>. Сущность теории состоит в том что мотивационный эффект оказывают не сами потребности людей, а мыслительный процесс, в котором человек как личность оценивает реальные достижения обусловленной цели и получения желаемого вознаграждения.

Данная теория придерживается положений о том, что существует зависимость усилий, которые предпринимаются индивидам, от осознания им реальности достижения поставленной цели и желания ее достижения.

Классическим примером из жизни данной теории, применительно к современной организации, является желание сотрудника продолжить выполнять свои обязанности на высоком уровне, при осознании того, что от уровня исполнения зависит оплата его труда.

---

<sup>13</sup> Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.

В данной ситуации на мотивацию работника оказывают влияние:

- вера в свои силы, то есть в реальность получения дополнительного вознаграждения за перевыполненную работу, ведь все предыдущие работы он смог выполнить с желаемым результатом;
- желательность получения повышенной заработной платы.

При отсутствии уверенности работника в том, что он способен выполнить/перевыполнить работу, или в том, что за его усилия он получит соответствующее вознаграждение. Последователи теории ожиданий полагают, что уровень мотивации сотрудников имеет прямую зависимость от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению желаемого вознаграждения.

Теория ожидания основана на взаимосвязях между усилиями, которые предпринимает человек, уровнем исполнения задач и желательностью ассоциируемых с упорным трудом результатов. Если проиллюстрировать данную теорию, то она будет выглядеть следующим образом<sup>14</sup>:

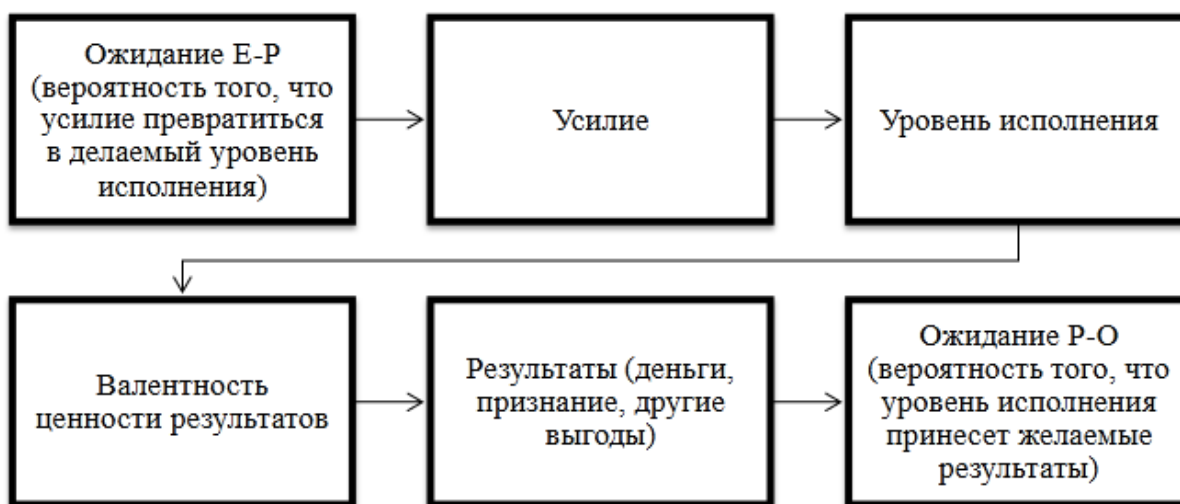


Рис. 2. Иллюстрация теории ожидания

Таким образом, мотивирующая система оценки персонала, внедренная на предприятии, будет эффективна.

Можно выделить следующие плюсы внедрения КРІ на предприятии:

<sup>14</sup> Андросова А. А. Мотивация персонала // Молодой ученый. - 2016. - №29. - С. 357-360 .



- персонал сконцентрирован на ключевых показателях своей деятельности;
- данная система помогает внедрить эффективную мотивацию персонала;
- руководство концентрируется на актуальных задачах персонала и работы предприятия в целом.

Однако КРІ имеет свои минусы. Рассмотрим их ниже:

- сложность внедрения данного метода оценки эффективности персонала;
  - адаптация персонала к новому методу оценки их деятельности.
- В данном случае потребуется время, что персонала смог разобраться, как оцениваются выполненные ими задачи;

- иногда существуют неочевидные показатели эффективности персонала. Необходимо провести глубокий анализ бизнес-процессов на предприятии, чтобы выявить все показатели, в той или иной мере, влияющие на экономическую эффективность предприятия в целом.

При этом, внедрение метода оценки эффективности персонала КРІ способствует качественной оценки выполненных задач каждым работником.

Внедрение КРІ начинается с составления стратегии предприятия, в которой руководство формулирует результат, который оно желает достичь в течение отчетного периода. Далее разрабатывается механизм достижения данного результата, который подразумевает собой формулировку целей подразделения предприятия.

Далее разрабатывается матрица ответственности. Конечно, для каждого этапа необходимо фиксировать требования к результатам внедрения системы оценки персонала.

После всех подготовительных работ, переходим к разработке самой системы КРІ. То есть мы выделяем показатели, которыми будет измеряться эффективность работы каждого сотрудника. Далее необходимо разработать систему мотивации персонала, чтобы она имела прямые связи с результатами

деятельности каждого работника. Таким образом, этап разработки KPI на этом заканчивается и можно переходить к этапу внедрения.

### 1.3. Особенности внедрения системы KPI на предприятии

В процессе внедрения, уже имеются разработанные метрики, по которым оценивается эффективность работы персонала и компании в целом. Здесь могут быть показатели, которые важны как для собственников предприятия, так и для потенциальных инвесторов. Ключевые показатели, как ранее было сказано, разрабатываются отдельно для подразделений предприятия или его отделов.

Так, в матрице KPI, которая внедряется в работу предприятия, должны быть следующие составляющие:

- ключевые показатели эффективности персонала;
- вес данных показателей, которые не должен превышать единицу;
- целевое значение показателей эффективности, причем

устанавливается базовый и планируемый результат.

Когда система KPI уже внедрена на предприятии, с помощью данных показателей, мы можем посчитать их фактическое значение, сравнив с плановым, и выявить эффективность персонала.

Кроме того, премиальную часть заработной платы сотрудников можно привязать к результатам его работы, в чем и заключается мотивирующая составляющая KPI.

Таким образом, сотрудники будут понимать, каких именно результатов их работы ожидает руководство компании. Кроме того, со стороны сотрудников будет более ответственное отношение к работе. Сотрудник будет понимать, что в случае выполнения им плановых показателей он получит бонусы.

Компании, которым необходим быстрый рост, устанавливают разные коэффициенты премии, в зависимости от порогового значения результата. Также могут вводиться понижающие коэффициенты. Например, при выполнении плана производства на 80%, показатель заработной платы будет рассчитана с коэффициентом 0,8.

К внедрению системы КРІ сотрудников необходимо подготовить. Не каждый сотрудник, сможет быстро разобраться и адаптироваться к данной системе. Сотрудникам необходимо дать понять, что теперь они не просто выполняют свои непосредственные обязанности, а оказывают влияние на конкретные показатели деятельности фирмы.

Подготовка сотрудников к внедрению КРІ включает следующее:

- провести аудит работы персонала;
- определить ключевые показатели эффективности работника;
- разъяснить критерии оценки показателей эффективности.

Персоналу необходимо заблаговременно разъяснить с какой целью вводится КРІ для того чтобы минимизировать негативные последствия. Необходимо донести до персонала, что основная цель КРІ - не применять к ним санкции и взыскания за некачественно выполненную работу, а дать каждому работнику возможность зарабатывать больше.

После подготовки персонала можно переходить к непосредственному внедрению системы КРІ.

Руководителю, заранее нужно располагать данным о том, как может сказаться введенная система КРІ на деятельность подразделений и организации в целом.

Самым главным в данном процессе является правильное определение показателей эффективности персонала, так как в противном случае прибыль компании будет убывать, при росте всех ее финансовых показателей. Выполнение КРІ должно приводить предприятие к росту необходимых показателей.

Ключевой этап внедрения КРІ - это контроль данной системы. Здесь необходимо определить ответственное лицо за контроль исполнения КРІ.

Таким ответственным лицом может быть, как директор предприятия, так и менеджер по персоналу. Можно внедрить такую систему КРІ, при которой сотрудники сами должны контролировать ключевые показатели своей деятельности и их выполнение.

Система контроля КРІ должна быть разработана заранее и давать информацию по следующим вопросам:

- какие результаты по КРІ достигаются на предприятии в настоящий момент?
- какие выполняемые задачи сотрудниками влияют на положительное изменение показателей?
- в какой момент фиксируются значения для бонусов сотрудников?

Как ранее было уже сказано, основной ошибкой при внедрении ключевых показателей является их неверное определение. В ходе разработки КРІ фиксируются функции, выполняемые сотрудниками в текущих процессах и их цели. При этом не рассматриваются долгосрочные цели компании и их связь с деятельностью сотрудников. Разработанные таким способом КРІ ориентированы на краткосрочные цели — текущий месяц, квартал, в лучшем случае, год. Такие показатели не способствуют развитию и ведут компанию к стагнации.

Прежде чем приступать к разработке КРІ, необходимо сформулировать стратегические установки. Важно дать ответы на вопросы:

- В чем состоят стратегические проблемы / ограничения компании?
- Каковы главные направления развития?
- На каких рынках мы намерены работать?
- Какие конкурентные отличия необходимо сформировать?
- Какой должна стать компания, какие цели достичь?

Ясность в этих вопросах позволит сформировать КРІ, наилучшим образом соответствующие целям развития.

Также ошибкой является быстрое внедрение системы КРІ. Сотрудники узнают о предстоящих переменах только на этапе внедрения, когда их ставят

перед фактом возникновения новых правил и показателей. При этом возникает сопротивление изменениям, которое может быть открытым или принимать форму саботажа. Чаще всего такие нововведения не приживаются.

Сопротивление изменениям необходимо предвидеть в самом начале и стремиться привлечь к участию в проекте все заинтересованные стороны. Для этого команда проекта создает рабочие группы, которые участвуют в обсуждении решений на всех этапах. Работа должна быть организована таким образом, чтобы сотрудники осознавали себя создателями новой системы. В этом случае у них не возникает помыслов о сопротивлении внедрению, напротив, формируется мотивация работать по-новому.

Экономические реалии современного рынка говорят о том, что в настоящий момент необходимы более инновационные решения как в области управления фирмой, так и персоналом в частности. Современному предприятию требуется инициативный, предприимчивый квалифицированный целеустремленный персонал, который готов выполнять поставленные перед ним задачи. И здесь на помощь руководству может прийти оценка показателей эффективности персонала на основе KPI. Классические методы оценки и мотивации персонала уже устарели, их инструменты не так эффективны с учетом меняющейся внешней среды. Внедрение новых способов оценки эффективности персонала поможет предприятию достигнуть желаемых результатов.

## Выводы по первой главе

По итогам первой главы исследования можно сделать следующие выводы.

Определить эффективность работы персонала организации можно с помощью оценки персонала. Данный процесс включает в себя сбор и накопление информации с целью принятия решений руководством организации в части управление человеческими ресурсами, а именно об уровне квалификации персонала предприятия, его численности и соответствие занимаемой должности каждым работником. Непрерывный процесс совершенствования методов оценки труда персонала направлен на его мотивацию и достижение высоких экономических результатов деятельности предприятия в целом. Управление персоналом имеет копейной целью формирование работника как личности, которая обладает высокой степенью ответственности, профессиональной квалификацией и коллективистской психологией. Согласно теории школы человеческих отношений, персонал является важнейшим из ресурсов предприятия. Для оценки эффективности персонала на современных предприятиях используют ключевые метрики, на которых основана система оценки эффективности выполнения персоналом различных функций – KPI (Key Performance Indicator). Система KPI предназначена для формирования из стратегических целей предприятия четкого плана действий.

Базовые потребности способны не только мотивировать сотрудников на качественное выполнение работы, но и мотивировать на продвижение себя, как специалиста по «карьерной лестнице». Они создают все необходимые условия для того, чтобы можно было «управлять» специалистом, мотивируя его достижением результатов, а значит и удовлетворением своих потребностей. Мотивы представляют собой стимулирование человека к какому-либо действию, которое направленно на определенный запланированный результат

Мотив также стоит рассматривать как повод к определенным действиям и поступкам, внутреннее обоснование человеком своего поведения и осознанное отношение к нему. Данное отношение уже предполагает расположенность или готовность человека в определенным социальным действиям.

В науке и практике управления персоналом разработано множество методов оценки его эффективности. Однако, универсального метода, который подходил бы на любом предприятии и для любых категорий работников не существует. В нашей стране, зачастую, кадровым службам не отводится роль полноценных структурных подразделений, их до сих пор считать вспомогательными. Данная практика влияет на процессы кадровой политики предприятий, в том числе и на оценку персонала. На российских предприятиях используют довольно устаревшие и неэффективные методы оценки работников.

Так, фирмы используют такие методы оценки, где руководитель сам оценивает эффективность работы сотрудников. При условии стабильной внешней среды, такие методы могут быть эффективными в крупных организациях. Таким образом, индивидуализированная оценка выполнения персоналом поставленных перед ними задач, является как никогда актуальным вопросом на современных российских предприятиях.

Руководителю, заранее нужно располагать данным о том, как может сказаться введенная система КРІ на деятельность подразделений и организации в целом. Самым главным в данном процессе является правильное определение показателей эффективности персонала, так как в противном случае прибыль компании будет убывать, при росте всех ее финансовых показателей. Выполнение КРІ должно приводить предприятие к росту необходимых показателей. Ключевой этап внедрения КРІ - это контроль данной системы. Здесь необходимо определить ответственное лицо за контроль исполнения КРІ. Таким ответственным лицом может быть, как директор предприятия, так и менеджер проекта, например. Можно внедрить такую систему КРІ,

при которой сотрудники сами должны контролировать ключевые показатели своей деятельности и их выполнение.



## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРАКТИЧЕСКОМУ ПРИМЕНЕНИЮ СИСТЕМЫ КРІ В КОМПАНИИ ООО «УСМ»

### 2.1. Краткая характеристика ООО «УСМ»

Общество с ограниченной ответственностью «Уралспецмаш» — предприятие по производству сельско-хозяйственного бытового оборудования для домашних и фермерских хозяйств. Предприятие разрабатывает и производит качественную продукцию для сельского хозяйства, которая упрощает труд фермеров и помогает увеличить производственные показатели.

Продукция предприятия выпускается под торговой маркой «Фермер». Предприятие основано в 1999 году и более 20 лет успешной работы сделали имя предприятия синонимом эргономики, функциональности и эффективности, столь необходимого для достижения отличных результатов труда, как простых фермеров, так и крупных сельскохозяйственных компаний.

Компания прошла большой путь.

- Год основания предприятия – 1999. В этом год был разработан измельчитель зерна ИЗЭ 05.
- В 2001 году освоен выпуск первых доильных аппаратов.
- В 2003 году предприятие расширяет линейку доильных аппаратов до 23 единиц.
- В след за увеличившимся выпуском продукции возникает потребность в обслуживании произведенного оборудования и в 2004 году открывается первый сервисный центр.
- В 2005 году предприятие разработало оборудования для измельчения различных видов кормов на базе асинхронного двигателя и наладило выпуск домашних кормоцехов и агрегатов плющения зерна.
- В период с 2007 по 2010 года идет активное расширение дистрибьюторской сети сервисных центров.

- В 2015 году предприятие освоило выпуск насосов для доильного оборудования, что позволило увеличить надежность и качество продукции.
- В 2018 году запущен собственный интернет-магазин <https://shopfermer24.ru/>.
- В 2019 году компания выпустила «прорывное» изделие доильный агрегат сухого типа «Витала».

Миссия компании: «Мы существуем для того, чтобы делать труд обычного крестьянина результативнее и легче, создавая комфортную и эффективную среду для развития фермерства и повышая уровень жизни Человека, работающего на земле».

На сегодняшний день предприятие выпускает широкую гамму оборудования для кормозаготовок, переработки зерна и молочной продукции:

- измельчители зерна;
- доильные агрегаты;
- измельчители корма;
- агрегаты плющения зерна;
- маслобойки, электросепараторы;
- домашние кормоцефа универсальные.

Изделия предприятия предназначены для облегчения труда сельских жителей.

География поставок охватывает практически все регионы Российской Федерации, страны СНГ и ближнего зарубежья.

Руководство предприятия чутко реагирует на потребности жителей сел и деревень. Отзывы и предложения жителей сел и деревень – это импульс к разработке нового оборудования.

Уралспецмаш сегодня – это современное производственное предприятие, обладающее всеми условиями для выпуска и реализации продукции, отвечающей самым современным стандартам.

Технологический процесс производства – это оптимальная схема производства, которая позволяет сокращать издержки на производство, продажу и логистику.

Собственная конструкторско-технологическая служба, ряд патентов и уникальные технологии позволяют успешно конкурировать на рынке и одним из первых внедрять инновации.

Предприятие осуществляет экспериментальное проектирование и разработку новой продукции.

Сведения о видах экономической деятельности ООО «УСМ» по данным ЕГРЮЛ:

- 28.30.8 Производство прочих машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства (основной вид деятельности);
- 28.12 Производство гидравлического и пневматического силового оборудования (дополнительный вид деятельности);
- 28.93 Производство машин и оборудования для производства пищевых продуктов, напитков и табачных изделий (дополнительный вид деятельности).

Локально-нормативные акты, регламентирующие деятельность ООО «УСМ»:

1. Устав ООО «УСМ».
2. Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений.
3. Положение об оплате труда работников ООО «УСМ». Регламентирует порядок и условия оплаты труда, порядок расходования средств на оплату труда, систему материального стимулирования и поощрения работников. Положение имеет целью повышение мотивации к труду персонала, обеспечении материальной заинтересованности работников в улучшении качественных и количественных результатов труда: выполнении плановых заданий, снижении затрат на производство единицы продукции, совершенствовании технологических процессов, творческом и ответственном

отношении к труду. На предприятии предусмотрены следующие системы оплаты труда: повременно-премиальная и сдельно-премиальная.

4. Положение о пропускном и внутриобъектовом режимах. Определяет основные требования и порядок организации пропускного и внутриобъектового режимов на территории предприятия.

5. Положение о коммерческой тайне общества. Регулирует отношения, связанные с использованием и защитой коммерческой тайны и конфиденциальной информации предприятия, определяет перечень информации, составляющую коммерческую тайну.

6. Положение по работе с персональными данными и реализуемым требованиям к защите персональных данных. Определяет политику в отношении обработки персональных данных, принятых на обработку.

Организационная структура – совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц.

В процессе анализа организационной структуры управления приведем графическое изображение структуры.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «УСМ»

Организационная структура предприятия имеет линейный принцип управления. Руководит предприятием директор. Директор несет в пределах

своих полномочий, определенных Уставом общества, полную ответственность за деятельность предприятия, обеспечения сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Директор выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами предприятия.

В состав ООО «УСМ» входят следующие структурные подразделения:

1. Отдел продаж. Заключает договоры на поставку производимой предприятием продукции.

2. Отдел маркетинга. Занимается улучшением спроса и поиском новых рынков сбыта производимой предприятием продукции.

3. Конструкторско-технологическая служба.

4. Ремонтно-инструментальная служба. Осуществляет контроль за техникой правильной и бесперебойной эксплуатации оборудования.

5. Отдел охраны труда. Проводит мероприятия по охране труда.

6. Производственные участки:

- прессово-сварочный участок;
- участок сборки;
- участок сепараторов.

Регулированием хода производства руководит заместитель директора по производству. Он обеспечивает ритмичность выпуска продукции в соответствии с заявками согласно заключенных договоров о поставках, контролирует подготовку производства.

7. Отдел технического контроля. Осуществляет контроль за качеством готовой продукции.

8. Складское хозяйство. Обеспечивает хранение сырья, комплектующих материалов, готовой продукции, полуфабрикатов; контролирует состояние запасов материалов, сырья.

9. Отдел материально-технического снабжения. Обеспечивает предприятие бесперебойным снабжением сырья, материалов, топлива и т.д.;

10. Бухгалтерия. В структуре бухгалтерии существует экономист по управленческому учету. В его задачи входит: разработка мероприятий

по повышению эффективности производства; организация труда и управления, определение норм выработки и расценок; калькуляция продукции. Главный бухгалтер осуществляет учет использования средств предприятия.

11. Отдел кадров. Осуществляет ведение учета персонала, ведение полного цикла кадрового делопроизводства; контроль за состоянием трудовой дисциплины; поиск, подбор персонала.

В самом общем виде стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

Финансовой стратегической целью компании является увеличение прибыли. Увеличить прибыль возможно за счет привлечения дополнительных доходов и сокращения затрат. Немаловажное значение приобретает и конкуренция между участниками рынка за лучшие условия производства и реализации продукции. Соперничество между предпринимателями, занятыми производством и реализацией одинаковой или взаимозаменяемой продукции направлено на то, чтобы склонить покупателя к приобретению товара именно данного производителя. Одним из способов сделать товар более привлекательным является снижение цен. Но снижение цен на товары не должно приводить к снижению прибыльности производства. Важным средством компенсации потерь от снижения цен является совершенствование техники и технологии производства, его организации. Все эти процессы приводят предприятия к осознанию необходимости вложения средств в научные исследования, разработку новых видов производственного оборудования и технологий, создание новых видов товаров, т.е. к необходимости финансировать научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы для использования их результатов в своем производстве.

Для привлечения новых клиентов по направлению маркетинга планируется:

– увеличить количество посещений тематических выставок: «Сабантуй», «День поля» и пр.;

– проводить постоянное обучение персонала дистрибьюторов.

За счет заключения новых договоров с дистрибьюторами стоит задача увеличение объема производства.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели ООО «УСМ»

№	Показатели	2020	2021	2022	Изменение (+/-)	Темп роста, %
1	Выручка, тыс. руб.	6 439	6 954	7632	1193	118,53
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	4 871	6 702	6 395	1524	131,29
3	Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	12	24	16	4	133,3
4	Валовая прибыль, тыс. руб.	1 568	1 252	1 237	- 331	78,89
5	Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 381	1 105	1 155	- 226	83,63
6	Чистая прибыль, тыс. руб.	1 111	883	904	- 207	81,36
7	Рентабельность продаж, %	24,45	15,89	15,13	- 6,32	70,54
8	Затраты на рубль выручки от продажи, руб./руб.	75,83	82,34	84	8,17	110,7

Анализируя данные таблицы 1, можно сделать следующие выводы, выручка исследуемого предприятия за период с 2020 по 2022 год возросла, темп роста выручки на конец 2022 года составит 118,53%. Себестоимость продаж за отчетный период возросла и составила в 2022 году 6 395 тыс. руб., темп роста по отношению к началу исследуемого периода (2020 года) составляет 131,29%. При этом возрастают также затраты на рубль выручки от продажи - темп роста в 2022 году по отношению к 2020 году составил 110,7%.

Необходимо отметить снижение уровня рентабельности продаж, так, если в 2020 году данный показатель составлял 21,45%, то в 2022 году составляет уже 15,13%, что отрицательно характеризует финансовое состояние исследуемой организации. Снижение уровня рентабельности состоит в прямой зависимости с понижением прибыли предприятия в 2022 году, а также с повышением себестоимости продаж.

Проведем анализ персонала ООО «УСМ». Для анализа персонала использованы данные первичного и статистического учета за 2020 – 2022 года. Анализ структуры кадрового состава представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ структуры кадрового состава персонала ООО «УСМ»  
за 2020 – 2022 гг., чел.

Категории рабочих	2020	2021	2022	Абс.откл. (+,-) 2022 от 2020	Темп роста 2022 / 2020, %
Руководители	16	16	12	-4	75
Специалисты	17	19	27	10	158
Служащие	25	29	30	5	120
Рабочие	35	40	46	11	131
Итого	93	104	115	22	124

В период с 2020 года по 2022 год средняя численность персонала увеличилась на 22 человека. Увеличение объемов работ напрямую повлияло на штатный объем организации.

Численность руководителей ООО «УСМ» за исследуемый период снизилась, благодаря оптимизации структуры и перераспределению функциональных обязанностей.

Численность специалистов, служащих и рабочего персонала в ООО «УСМ» увеличилась.

Анализ качественного состава персонала ООО «УСМ» по возрасту за 2020-2022 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3

Анализ качественного состава ООО «УСМ»  
по возрасту за 2020 – 2022 гг., чел.

Возрастной интервал	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Абс.откл. (+,-) 2022 от 2020	Темп роста 2022 / 2020, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
20 – 29 лет	13	14	14	13	11	11	-2	79
30 – 39 лет	24	26	26	25	33	27	9	113
40 – 49 лет	25	27	28	27	30	26	5	104
50 лет и старше	31	33	36	35	41	36	5	116
Всего	93	100	104	100	115	100	22	124



По данным таблицы 3 можно сказать о том, что возрастная структура персонала ООО «УСМ» неоднородна. На возрастную группу от 20 до 29 лет в 2020 году приходится наименьшая процентная доля - 14 процентов, наибольший процент приходится на возраст 50 лет и старше - 36 процентов. Численность работников в возрасте 30-39 лет постоянно увеличивается, что положительно характеризует деятельность ООО «УСМ». В 2022 году данное увеличение составило 9 процентов по сравнению с 2020 годом.

Анализ динамики и структуры персонала ООО «УСМ» по гендерному признаку, за 2020 - 2022 гг. представлен в таблице 4.

Таблица 4

Анализ динамики и структуры персонала ООО «УСМ» по гендерному признаку, за 2020 – 2022 гг., чел.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Абс.откл. (+,-) 2022 от 2020	Темп роста 2022 / 2020, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Мужчины	66	71	71	68	78	68	12	103
Женщины	27	29	33	38	37	32	5	119
Всего	93	100	104	100	115	100	22	124

Анализирую гендерную структуру в ООО «УСМ» видно, что основную часть персонала в 2022 году составляют мужчины.

Таблица 5

Динамика и структура персонала ООО «УСМ» по уровню образования, за 2020 – 2022 гг., чел.

Уровень образования	2020	2021	2022	Темп роста 2022 к 2020, %
Общее	4	4	13	325
Среднее профессиональное	54	62	69	128
Высшее	35	38	33	94
Всего	93	104	115	124

На основании полученных данных можно сделать вывод, что категория работников, имеющих среднее образование имеет тенденцию к росту. Численность работников ООО «УСМ», имеющих высшее образование, снизилось на 2 человека. Численность работников, имеющих общее образование, увеличилось. Таким образом, по результатам проведенного анализа в ООО «УСМ» можно сказать о том, основная масса персонала относится к категории рабочих, вследствие чего, большая часть персонала имеет среднее образование.

Определим сильные и слабые стороны предприятия ООО «УСМ».

Таблица 6

### SWOT анализ ООО «УСМ»

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<p>Известность торговой марки Фермер            Официальные сервисные центры            Собственные производственные площади            Штамповое хозяйство            Клиентская база            Гарантийное обслуживание            Отсутствие кредитов            Сформирован круг поставщиков</p>	<p>Отсутствие стратегии развития            Устаревшее оборудование, износ            Отставание в области разработок и инноваций            Отсутствие новых продуктов            Отсутствие маркетинговой стратегии            Зависимость от поставщиков            Высокие издержки и себестоимость            Недостаток квалификации персонала            Низкий уровень средней заработной платы            Низкая исполнительская дисциплина            Отвлечение чистой прибыли на убыточные проекты            Неоптимизированный продуктовый портфель</p>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<p>Поддержка ЛПХ и малого фермерства            Поддержка отечественного производителя            Льготное кредитование            Новые технологии и материалы            Импортзамещение            Развитие онлайн продаж            Выход на новые рынки, сегменты рынка            Расширение ассортимента выпускаемой продукции</p>	<p>Рост стоимости материалов и комплектующих            Сезонность            Отток квалифицированных кадров из города            Снижение покупательской способности            Низкий порог входа на рынок            Зависимость от крупных клиентов            Повышение налоговых ставок            Стагнирующий рынок            Неблагоприятная политика государства            Появление конкурентов</p>

Таким образом, SWOT-анализ показал сильные и слабые стороны ООО «УСМ».

Необходимо обратить внимание на слабые стороны компании, к которым относятся: низкий уровень средней заработной платы, низкая квалификация персонала, отсутствие маркетинговых исследований. Анализ факторов внешней среды организации предполагает выявление наиболее существенных внешних сил, влияющих или способных повлиять в будущем.

Кроме того необходимо отметить, ООО «УСМ» имеет широкую номенклатуру выпускаемой продукции, что позволяет удовлетворять потребности потребителей в полном объеме. В тоже время на предприятии постоянно ведется поиск новых конструкторских и технологических решений, что позволяет постоянно дополнять и расширять существующую номенклатуру продукции.

Предприятие имеет возможность самостоятельно разрабатывать новые изделия и технологические процессы и внедрять их в собственное производство.

Перед ООО «УСМ» главным образом, стоит проблема расширения существующих рынков и проникновения на новые рынки сбыта, обеспечения безубыточной реализации товаров.

Проведем PEST-анализ ООО «УСМ». PEST-анализ — маркетинговый метод оценки внешней среды, в которой существует компания. Аббревиатура образована от названия факторов. Метод позволяет оценить среду с разных сторон и на основе полученной информации планировать развитие любой организации. Особое внимание уделяют двум видам факторов: тенденции и тренды. С помощью них определяют дополнительные возможности и точки роста.

PEST-анализ – самый высокий уровень маркетингового анализа, который предполагает изучение общерыночных факторов и тенденций. К PEST-анализу прибегают для принятия самых важных стратегических решений, от которых

зависит успех компании – вывод новых продуктов, открытие национальных и региональных представительств, смена стратегии.

PEST-анализ необходим компании в случае расширения географии присутствия, выбора оптимальной стратегии развития, который предполагает анализ внешней среды компании: социальных, технологических, экономических и политических факторов.

Матрица PEST-анализа ООО «УСМ»

Политика	Экономика
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Законодательство регулирующие деятельность ЛПХ и фермерских хозяйств</li> <li>• Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве</li> <li>• Законодательство по охране окружающей среды</li> <li>• Законодательство, регулирующее правила работы в сфере малого и среднего предпринимательства</li> <li>• Санитарно-эпидемиологические правила</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень инфляции и процентные ставки</li> <li>• Курсы основных валют</li> <li>• Снижение покупательской способности населения</li> <li>• Темпы роста экономики</li> <li>• Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда</li> <li>• Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды</li> <li>• Повышение цен поставщиков</li> <li>• Увеличение конкуренции на рынке</li> <li>• Развитие товаропроводящих сетей и дистрибуции</li> <li>• Низкая квалификация кадров в т.ч. рабочих специальностей</li> </ul>
Социум	Технология
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отношение к импортным товарам и услугам</li> <li>• Требования к качеству продукции и уровню сервиса</li> <li>• Темпы роста населения</li> <li>• Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни</li> <li>• Доля сельского населения</li> <li>• Размер и структура семьи</li> <li>• Уровень приверженцев консерватизма</li> <li>• Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень инноваций и технологического развития отрасли</li> <li>• Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств</li> <li>• Доступ к новейшим технологиям</li> <li>• Новые технологии и материалы</li> </ul>

В результате проведенного анализа были выявлены факторы внешней среды, имеющие наибольшее влияние на деятельность ООО «УСМ».

**Факторы внешней среды, имеющие наибольшее влияние  
на деятельность ООО «УСМ»**

<b>Тренды Экономика</b>	<b>Факторы Экономика</b>
Снижение покупательской способности населения	Время дешевых товаров, люди экономят и покупают только вещи первой необходимости. Снижение продаж
Курсы валют	Увеличение курса валюты вызовет повышение цен на комплектующие
Низкая квалификация кадров	Управленческие ошибки руководителей, неумение ставить задачи и решать их, низкое качество работ
Увеличение конкуренции на рынке	Снижение продаж, установление равновесной цены на рынке, борьба за уменьшение затрат на производстве, нечестные методы конкуренции
Повышение цен поставщиков	Увеличение себестоимости оборудования и как следствие рост цен
<b>Тренды Политика</b>	<b>Факторы Политика</b>
Господдержка ЛПХ и малого фермерства	Выдача субсидий и грантов на приобретение техники
Господдержка агрокомплексов	Льготное кредитование, субсидии, погектарная поддержка
Изменения налоговой политики	Прозрачность налоговой системы, вывод экономики из тени, высокая налоговая нагрузка
Поддержка и развитие сельских поселений	Повышение уровня комплексного обустройства сельских поселений, прирост населения
Усиление санкций в отношении РФ	Повышение инфляции, рост цен
Законодательство регулирующие деятельность ЛПХ и фермерских хозяйств	Реализация личных проектов в сфере сельского хозяйства, можно получить прописку, льготы, не требуется налоговая отчетность
Законодательство по охране окружающей среды	Улучшение экологии
Санитарно-эпидемиологические правила	Обеспечение санитарно-эпидем благополучия населения, ужесточение правил прохождения ветеринарного осмотра
<b>Тренды Социум</b>	<b>Факторы Социум</b>
Отношение к импортным товарам и услугам	Импортозамещение, поддержка отечественного производителя
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	Повышение избирательности, удовлетворение клиентов, повышение лояльности
Доля сельского населения	Повышение уровня численности населения на селе, фермеров
Отношение к экологически чистым продуктам	Замена вредной еды полезными продуктами
<b>Тренды Технология</b>	<b>Факторы Технология</b>
Распространение болезней в птицеводстве и животноводстве	Сокращение поголовья скота и птицы
Высокая степень загрязнения в городах	Часть населения переместится в сельскую местность
Смещение климатических зон, потепление	Площади земель, благоприятных для ведения сельского хозяйства, будут увеличиваться.
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	Усиление наукоемкости производимой продукции
Новые технологии и материалы	Снижение себестоимости изготовления
Развитие и проникновение интернета	Доступность информации, возможность покупки любого оборудования из любой точки

### 2.3. Анализ системы оценки персонала в ООО «УСМ»

Движение персонала, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности персонала – один из факторов, оказывающих влияние на эффективную деятельность организации.

Для характеристики движения персонала необходимо рассчитать следующие показатели:

Коэффициент оборота по приему персонала ( $K_{пр}$ ), определяется по формуле:

$$K_{пр} = Ч_{п} / Ч_{ср},$$

где,

$Ч_{п}$  – принятые работники за период;

$Ч_{ср}$  – среднесписочное число работников.

$$K_{пр2020} = 33/93 = 0,35$$

$$K_{пр2021} = 45/104 = 0,43$$

$$K_{пр2022} = 47/115 = 0,4$$

Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ) определяется по формуле:

$$K_{в} = Ч_{во} / Ч_{ср},$$

где,

$Ч_{во}$  – выбывшие работники за период по объективным причинам;

$Ч_{ср}$  – среднесписочное число работников.

$$K_{в2020} = 24/93 = 0,25$$

$$K_{в2021} = 34/104 = 0,32$$

$$K_{в2022} = 36/115 = 0,31$$

Коэффициент текучести кадров ( $K_{тк}$ ) определяется по формуле:

$$K_{тк} = Ч_{ув} / Ч_{ср}$$

где,

$Ч_{ув}$  – уволившиеся работники по собственному желанию и уволенные за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{ср}$  – среднесписочное число работников.

$$K_{тк2020}=24/93=0,25$$

$$K_{тк2021}=34/104=0,32$$

$$K_{тк2022}=36/115=0,31$$

Полученные данные представлены в таблице 9.

Таблица 9

Анализ движения трудовых ресурсов ООО «УСМ» за 2020-2022 гг.

Показатели	Значение показателя		
	2020	2021	2022
Принято работников – всего, чел.	33	45	47
Уволено работников – всего, чел.	24	34	36
Среднесписочная численность работников, чел.	93	104	115
Коэффициент текучести кадров	0,25	0,32	0,31
Коэффициент приема кадров	0,35	0,43	0,4

На основе анализа движения трудовых ресурсов, текучесть кадров возрастает. Как следствие, растет и коэффициент приема на работу.

Основной причиной текучести кадров является уход работников по собственному желанию. На основе финальных собеседований, проводившихся при увольнении, можно сделать вывод, что кадровый состав не устраивают: условия труда, режим работы, уровень заработной платы, отсутствие карьерного роста.

Кроме того на текущий момент в ООО «УСМ» проводится процедура внедрения «Системы менеджмента качества» согласно требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015. В соответствии с требованиями «Системы менеджмента качества» процесс «Управление персоналом» на предприятии должен иметь следующие этапы:

- 1) определение потребности в персонале;
- 2) подбор, отбор и найм персонала;
- 3) обучение персонала;



#### 4) оценка персонала.

Проанализировав документацию, формируемую в процессе «Управление персоналом» в ООО «УСМ», можно сделать следующие выводы.

Потребность в персонале определяется на основании перспективных планов развития организации. Для расчета потребности в новых сотрудниках учитывают такие данные как:

- текучести персонала;
- сезонных изменений рынка труда, снижения и увеличения активности на рынке труда;
- предложений вузов;
- увеличения рабочих мест в соответствии с расширением производства;
- высвобождение персонала: призыв на военную службу, рождение ребенка, уход на пенсию, перемену места жительства, инвалидности;
- анализа состава существующего персонала.

Поиск персонала осуществляется с помощью внутренних и внешних источников. Внутренние источники поиска персонала:

- объявления о найме на работу через внутренние средства информации организации (информационный стенд);
- совместительство и совмещение по рабочим профессиям и должностям служащих;
- обращения к руководителям участков с предложениями о выдвижении кандидатов с требуемыми характеристиками;
- обучение, повышение квалификации на предприятии, переобучение без отрыва от производства на смежную и вторую профессию;
- перемещение работника из одного участка на другой при получении согласия сторон (при сокращении объемов производства продукции, структурных изменениях);
- рассмотрение результатов аттестации.

Внешние источники поиска персонала:

- активный поиск кандидатов через службу занятости населения;

- активный поиск кандидатов через интернет (размещение объявлений на сайтах по трудоустройству, работа с базой ищущих работу);
- участие в ярмарках вакансий;
- рекламные объявления в средствах массовой информации (в т.ч. рекламные стенды, информационные листовки);
- контакты с другими организациями;
- обращение в организации, осуществляющие поиск и подбор персонала;
- работа с учебными заведениями (заключение договоров о взаимном сотрудничестве, организация практик студентов (производственной и преддипломной));
- подготовка специалистов за счет средств ООО «УСМ» в средних профессиональных и высших профессиональных учебных заведениях;
- самостоятельное обращение в ООО «УСМ» кандидатов, ищущих работу;
- заключение срочных договоров о работе со студентами среднего и высшего профессионального образования в период практики и свободного времени от учебы.

Система ключевых показателей результата деятельности для конкретного предприятия должна разрабатываться с учетом специфики его деятельности, приоритетных бизнес-процессов, а также других факторов, существенно влияющих на эффективность работы предприятия. Принципы построения системы одинаковы, что делает ее универсальной и удобной в применении.

Для формирования системы мотивации на базе КРІ, прежде всего, необходимо убедиться в наличии предпосылок для внедрения данной системы. Предпосылками могут являться:

1. Существующая оценка эффективности незначительно влияет на эффективность работы и развитие сотрудников, а также не отражает и не укрепляет стратегию компании, не акцентирует внимания на важных для увеличения прибыльности предприятия факторах.

2. Наличие новых задач перед компанией, для решения которых необходимо повысить заинтересованность сотрудников в конечном результате.

3. Сотрудники при выполнении функций ориентированы только на выполнение текущих операций и стремятся избежать ответственности за достижение стратегических целей.

4. Критерии оценки и материального вознаграждения персонала считаются несправедливыми.

5. Не используются в полной мере профессиональные навыки каждого работника.

Так процесс оценки эффективности персонала в ООО «УСМ» развит слабо. Так, на текущий момент в ООО «УСМ» ряд руководителей и специалистов имеют листы ключевых показателей эффективности (KPI), по которым идет ежемесячная оценка их трудовой деятельности:

- 1) заместитель директора по производству;
- 2) мастер прессово-сварочного участка;
- 3) мастер участка сборки;
- 4) главный инженер;
- 5) начальник ремонтно-инструментальной службы;
- 6) главный бухгалтер;
- 7) начальник отдела материально-технического снабжения;
- 8) начальник складского хозяйства.

На предприятии согласно Положению об оплате труда установлена повременно-премиальная система оплаты труда. Оплата труда в ООО «УСМ» состоит из постоянной (фиксированной) части вознаграждения и переменной части. Постоянная часть – оклад, зависит от отработанного сотрудником времени. Переменная часть – премия. Оценка ключевых показателей эффективности проходит ежемесячно на балансовой комиссии. От выполнения ключевых показателей эффективности зависит размер премирования.

На основе представленных KPI сотрудников ООО «УСМ» можно сделать следующие выводы. Показатели KPI составлены некорректно,

трудноизмеримы, неактуальны. У ряда специалистов, которые влияют на финансовый результат предприятия, не разработаны, и не утверждены ключевые показатели эффективности. По отношению к другим специалистам и руководителям данный факт можно считать несправедливым, поскольку премия у специалистов без КРІ начисляется автоматически, т.е. без оценки результатов работы за прошедший месяц. Что соответственно негативно влияет на мотивацию персонала и снижают эффективность деятельности предприятия в целом.

Таким образом, система мотивации персонала ООО «УСМ» характеризуется следующими серьезными недостатками:

- слабая материальная мотивация персонала;
- низкая вовлеченность персонала в ценности организации;
- слабое развитие внутрикорпоративных коммуникаций.

Таблица 10

Установленная система оплаты труда ключевых специалистов и руководителей ООО «УСМ»

Должность	Оклад, руб.	Размер премии	Премия, руб.	Районный коэф., руб.	Итого, руб.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Директор	60 000	40%	24 000	12 600	96 600
Главный бухгалтер	40 000	40%	16 000	8 400	64 400
Главный инженер	40 000	40%	16 000	8 400	64 400
Заместитель директора по производству	50 000	50%	25 000	11 250	86 250
Кладовщик	25 000	30%	7 500	4 875	37 375
Менеджер по продажам	17 600	90%	15 840	5 016	38 456
Начальник отдела маркетинга	32 000	40%	12 800	6 720	51 520

1	2	3	4	5	6
Начальник отдела кадров	30 000	50%	15 000	6 750	51 750
Начальник отдела материально-технического снабжения	40 000	40%	16 000	8 400	64 400
Начальник отдела продаж	50 000	40%	20 000	10 500	80 500
Начальник складского хозяйства	28 000	40%	11 200	5 880	45 080
Экономист	30 000	40%	12 000	6 300	48 300
Юрист	37 000	40%	14 800	7 770	59 570

Плановый фонд оплаты труда при полном выполнении установленных показателей эффективности равен 788 601 руб.

Проведем расчет заработной платы ключевых специалистов и руководителей ООО «УСМ» по результатам работы за май 2023 года (таблица 11).

Таблица 11

Расчет заработной платы ключевых специалистов и руководителей ООО «УСМ» по результатам работы в мае 2023 года

Должность	Оклад, руб.	Размер премии к начислению	Премия, руб.	Районный коэф., руб.	Итого, руб
1	2	3	4	5	6
Директор	60 000	20%	12 000	10 800	82 800
Главный бухгалтер	40 000	40%	16 000	8 400	64 400
Главный инженер	40 000	40%	16 000	8 400	64 400
Заместитель директора по производству	50 000	15%	7 500	8 625	66 125
Кладовщик	25 000	30%	7 500	4 875	37 375
Менеджер по продажам	17 600	90%	15 840	5 016	38 456
Начальник отдела маркетинга	32 000	40%	12 800	6 720	51 520
Начальник отдела кадров	30 000	50%	15 000	6 750	51 750

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>Начальник отдела материально-технического снабжения</i>	<i>40 000</i>	<i>40%</i>	<i>16 000</i>	<i>8 400</i>	<i>64 400</i>
<i>Начальник отдела продаж</i>	<i>50 000</i>	<i>40%</i>	<i>20 000</i>	<i>10 500</i>	<i>80 500</i>
<i>Начальник складского хозяйства</i>	<i>28 000</i>	<i>40%</i>	<i>11 200</i>	<i>5 880</i>	<i>45 080</i>
<i>Экономист</i>	<i>30 000</i>	<i>40%</i>	<i>12 000</i>	<i>6 300</i>	<i>48 300</i>
<i>Юрист</i>	<i>37 000</i>	<i>40%</i>	<i>14 800</i>	<i>7 770</i>	<i>59 570</i>

По результатам работы в мае 2023 года предприятие не достигло планируемого уровня по маржинальной прибыли. Но на основании установленных ключевых показателей эффективности премию в полном размере получили практически все ключевые специалисты и руководители. «Пострадали» только директор и заместитель директора по производству. Можно сделать вывод, что смежные службы не заинтересованы в достижении результатов труда, поскольку премия будет начислена в полном размере.

Очевидно, что необходима оптимизация действующей системы КРІ в ООО «УСМ». Для того, чтобы усовершенствовать систему стимулирования персонала ООО «УСМ», далее будет разработана новая система ключевых показателей эффективности персонала.

### 2.3. Проект разработки новых КРІ для персонала ООО «УСМ»

Для повышения производительности труда, снижения уровня текучести кадров и увеличения прибыльности деятельности предприятия, необходимо сформировать качественную и эффективную систему ключевых показателей эффективности ООО «УСМ».

Система ключевых показателей эффективности является индикаторами степени достижения цели, так как для каждой из них определяется несколько плановых и достигаемых последовательных значений КРІ.

Целью внедрения новой системы КРІ является, прежде всего, улучшение мотивации персонала, увеличение эффективности работы, расстановки приоритетов, четкого понимания сотрудниками своих задач и целей, качественное отслеживание работы предприятия, своевременное выявление и устранение сбоев, что как следствие влечет за собой увеличение прибыли.

Чтобы разработать систему КРІ, нужно отталкиваться от стратегических целей предприятия. ООО «УСМ» занимается производством оборудования для домашних и фермерских хозяйств. Прибыль предприятие получает за счет продаж производимого оборудования.

Далее необходимо стратегические цели предприятия разбить на задачи подразделений. Задачам установить количественные и качественные целевые показатели, а показателям присвоить вес. Чем значимее задача, тем выше вес показателей ее исполнения.

Чтобы система КРІ не теряла эффективности, компании необходимо в набор КРІ 15-20 показателей, подразделению – около 7-10, одному сотруднику – не больше 5. Также необходимо убедиться, что сотрудники, за которыми закрепили КРІ, понимают, как влиять на достижение цели.

На основе изученных теоретических аспектов формирования КРІ, а также анализа зарубежного и отечественного опыта предлагается сформулировать в ООО «УСМ» следующую систему показателей эффективности (таблица 11).

## Предлагаемая система KPI для персонала ООО «УСМ»

Цель	Вес группы показателей, %	Показатели	Целевые значения
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Директор</b>			
Достигать плана по маржинальной прибыли	100	Отклонение от плана по маржинальной прибыли	Пропорционально выполнения плана
<b>Экономист</b>			
Обеспечение непрерывной деятельности компании	50	Формирование краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного бюджета. Контроль исполнения бюджета	Наличие бюджета Пропорционально выполнения бюджета
Разработка унифицированной документации, стандартов, внедрение средств автоматизированной обработки учетной документации	30	Формирование ТЗ, проверка выполнения ТЗ	Отсутствие нареканий
Контрольные поручения руководителя	20	Исполнение поручений	
<b>Главный бухгалтер</b>			
Отсутствие нарушений сроков сдачи отчетности и отсутствие штрафных санкций от контролирующих органов по вине бухгалтерии	30	Отсутствие уплаченных пени и штрафов	
Соблюдение регламента формирования первичных документов и отчетов	30	Сроки соблюдены, замечаний нет	
Не допускать кассовых разрывов	20	Соблюдение платежного календаря в срок	
Контрольные поручения руководителя	20	Исполнение поручений	



1	2	3	4
<b>Начальник отдела продаж</b>			
Выполнять план продаж	40	Отклонение от плана продаж	До 1% – 40%; От 1 до 10% – 39-19%; Свыше 10% – 0%
Увеличивать количество клиентов	30	Количество новых клиентов	0 – 0%; От 1 до 9 – 10-19%; Свыше 9 – 30%
Не допускать просроченной дебиторской задолженности	20	Процент клиентов с просроченной дебиторской задолженностью	0 – 20%; От 1 до 9 – 1-9%; Свыше 9 – 0%
Контрольные поручения руководителя	10	Исполнение поручений	
<b>Менеджер по продажам</b>			
Выполнять личный план продаж	30	Отклонение от плана продаж	До 1% – 40%; От 1 до 10% – 29-19%; Свыше 10% – 0%
Обеспечивать прирост продаж	30	Процент прироста	До 25% – 0%; Свыше 25% – 30%
Соблюдение сроков обслуживания клиентов	30	Отсутствие нарушений сроков обслуживания клиентов	0 – 30%; От 1 до 5 – 1-10%; Свыше 5 – 0%
Контрольные поручения руководителя	10	Исполнение поручений	
<b>Начальник отдела маркетинга</b>			
Достигать плана по количеству клиентов	30	Отклонение от плана по количеству клиентов	До 1% – 30%; От 1 до 10% – 29-19%; Свыше 10% – 0%
Увеличивать число довольных отзывов	30	Количество довольных отзывов	0 – 0%; От 1 до 9 – 1-20%; Свыше 9 – 30%
Контролировать стоимость клиентов и заявок	20	Отклонение от бюджета по маркетингу	До 1% – 20%; От 1 до 10% – 10-19%; Свыше 10% – 0%
Контрольные поручения руководителя	20	Исполнение поручений	
<b>Начальник отдела кадров</b>			
Закрывать вакансии компании	30	Процент закрытых вакансий	100-80% – 30% 79-60% – 29 – 9% До 60% – 0%
Мотивировать сотрудников	30	Текучесть кадров	До 30% – 30% Свыше 30% – 0%
Обучать сотрудников	30	Выполнение плана обучения	Пропорционально выполнения плана
Контрольные поручения руководителя	10	Исполнение поручений	

1	2	3	4
<b>Начальник отдела материально-технического снабжения</b>			
Обрабатывать заявки в срок	50	Процент обращений, обработанных в срок	Пропорционально выполнению
Представлять документы в бухгалтерию в течение пяти рабочих дней, следующих после отчетного периода	35	Процент документов, представленных в срок	Пропорционально выполнению
Контрольные поручения руководителя	15	Исполнение поручений	
<b>Кладовщик</b>			
Принимать ТМЦ на склад в срок	35	Процент принятых ТМЦ в срок	Свыше 99% – 35%; 70-99% – 1-10%; Не более 70% – 0%
Отпускать ТМЦ со склада в срок	35	Процент выданных ТМЦ в срок	Свыше 99% – 35%; 70-99% – 1-10%; Не более 70% – 0%
Бережно хранить ТМЦ на складе	20	Стоимость испорченных по вине складских работников ТМЦ, хранящихся на складе	0 – 20%; До 5000 руб. – 10-19%; Свыше 5000 руб. – 0%
Контрольные поручения руководителя	10	Исполнение поручений	
<b>Начальник складского хозяйства</b>			
Не допускать списания складского товара по вине склада	30	Процент потерь по вине склада	Не более 5% – 30%; От 5 до 15% – 5-15%; Свыше 15% – 0%
Не допускать претензий от клиента за недогруз, несоответствие ассортименту и т. Д.	30	Количество рекламаций	Не более 5% – 30%; От 5 до 15% – 5-10%; Свыше 15% – 0%
Контролировать правильность оформления сопроводительных документов	30	Отсутствие замечаний по сопроводительным документам	
Контрольные поручения руководителя	10	Исполнение поручений	
<b>Юрист</b>			
Своевременно согласовывать договоры	50	Наличие отклонений от срока	
Соблюдать регламент обработки запросов внутренних заказчиков	40	Наличие нарушений	
Контрольные поручения руководителя	10	Исполнение поручений	

1	2	3	4
<b>Главный инженер</b>			
Снизить простои на производстве	40	Простои производства по вине инженерной службы	Не более 2 случаев
Снизить простои на производстве	30	Качество произведенного ремонта - количество повторных ремонтов узлов оборудования в течении 1-го квартала	Не более 2 случаев
Не допускать несчастных случаев на производстве	20	Количество случаев травматизма	Отсутствие
Контрольные поручения руководителя	10	Исполнение поручений	
<b>Заместитель директора по производству</b>			
Выполнять план по производству	50	Отклонение от плана по производству	95%-99% - 25% 90%-94% - 10-15% Менее 90% - 0%
Выпускать продукцию требуемого качества	35	Отсутствие несоответствующей продукции	Не превышение стоимости брака 0,25% от суммы затрат
Контрольные поручения руководителя	15	Исполнение поручений	

Предлагаемая система КРІ подразумевает изменение действующих КРІ, а также внедрение КРІ для сотрудников, ранее не имеющих КРІ.

Кроме того, необходимо установить правильную пропорцию постоянной и переменной части зарплаты сотрудников согласно стратегии, задачам отделов и сотрудников. Чтобы определить оптимальное соотношение постоянной и переменной части зарплаты для каждого отдела распределим подразделения предприятия на три категории.

1. Первая категория «Фронт-офис» - напрямую влияет на выручку и прибыль компании. В него входят отдел продаж, маркетинг. Переменная часть зарплаты у отделов фронт-офиса установим выше, чем у других подразделений – 50%.

2. Вторая категория «Мидл-офис» - косвенно влияет на выручку, обеспечивает получение прибыли, включает производство, складское

хозяйство, служба главного инженера, отдел материально-технического снабжения. Для мидл-офиса установим долю переменной части заработной платы – 40%.

3. Третья категория «Бэк-офис» - никак не может увеличить доход компании: экономист, юрист, бухгалтерию. У отделов бэк-офиса переменную часть зарплаты установим в размере – 30%.

Таблица 13

Предлагаемая система оплаты труда ключевых специалистов  
и руководителей ООО «УСМ»

Должность	Оклад, руб.	Размер премии	Премия, руб.	Районный коэф., руб.	Итого, руб.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Директор	56 000	50%	28 000	12 600	96 600
Главный бухгалтер	43 500	30%	13 050	8 483	65 033
Главный инженер	40 000	40%	16 000	8 400	64 400
Заместитель директора по производству	50 000	50%	25 000	11 250	86 250
Кладовщик	23 500	40%	9 400	4 935	37 835
Менеджер по продажам	22 500	50%	11 250	5 063	38 813
Начальник отдела маркетинга	30 000	50%	15 000	6 750	51 750
Начальник отдела кадров	32 500	40%	13 000	6 825	52 325
Начальник отдела материально-технического снабжения	40 000	40%	16 000	8 400	64 400
Начальник отдела продаж	47 000	50%	23 500	10 575	81 075

1	2	3	4	5	6
Начальник складского хозяйства	28 000	40%	11 200	5 880	45 080
Экономист	32 500	30%	9 750	6 338	48 588
Юрист	40 000	30%	12 000	7 800	59 800

При пересмотре установленного размера премии фонд оплаты труда будет равен 791 748 руб. При этом к выполнению финансового результата деятельности предприятия будут привязаны все смежные службы.

Переменная часть фонда оплаты труда позволяет увязать вознаграждение сотрудников с качеством работы, квалификацией, формирует лояльность персонала к работодателю.

Обновленная система стимулирования персонала ставит собой цель по увеличению чистой прибыли, за счет:

- увеличения продаж;
- увеличение % выполнения плана производства;
- снижения случаев не своевременного выполнения плана производства путем исключения случаев простоя, по вине смежных служб;
- снижения случаев выпуска продукции несоответствующей требованиям;
- снижения случаев срывов отгрузки готовой продукции клиентам;
- снижения случаев нарушения сроков обслуживания клиентов.

Показатель «Контрольные поручения руководителя» проставлен для всех руководителей и специалистов для повышения уровня исполнительской дисциплины на предприятии, а также для возможности постановки задач исполнителям по принципу SMART.

Как следствие при внедрении новой системы KPI, мы получим оптимизацию фонда оплаты труда, увеличение удовлетворенности трудом персонала, повышение прозрачности системы начисления заработной платы.

Оценка по КРІ проводится по результатам отчетного периода начальником отдела кадров совместно с директором предприятия. Начальник отдела кадров систематизирует имеющуюся информацию об эффективности специалистов и руководителей.

Предложенная система КРІ призвана увеличить ответственность сотрудников, косвенно влияющих на финансовый результат деятельности предприятия, обеспечить прозрачность системы оплаты труда, обеспечить справедливость начисления заработной платы.

На основе проведенных расчетов рекомендуется ООО «УСМ» использовать для совершенствования оценки сотрудников новую систему ключевых показателей эффективности. Внедрение предлагаемой системы будет способствовать росту экономических показателей деятельности ООО «УСМ».

## Заключение

В первой главе были рассмотрены основные методы доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компании и контроль их достижения через ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator).

На основе анализа зарубежного и отечественного опыта построения систем стимулирования показана эффективность и большое распространение систем, построенных на основе KPI. Формирование переменной части денежного вознаграждения (премии KPI) стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнении стратегических целей компании.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Уралспецмаш». Основным видом деятельности предприятия является производство оборудования для домашних и фермерских хозяйств.

Проведена оценка финансовых результатов деятельности предприятия.

По результатам проведенного анализа в ООО «УСМ» можно сказать о том, что за анализируемый период наблюдается низкая текучесть кадров и стабильная численность работников. Необходимо обратить внимание на слабые стороны компании, к которым относятся: низкий уровень средней заработной платы, неспособность финансирования крупных проектов, низкая квалификация персонала, отсутствие маркетинговых исследований.

Основной причиной текучести кадров является уход работников по собственному желанию. Следовательно, кадровый состав не устраивают условия труда, режим работы, заработная плата, высокий уровень конфликтности в организации и т.д.

Процесс оценки эффективности персонала в ООО «УСМ» развит слабо. Так, на текущий момент в ООО «УСМ» ряд руководителей и специалистов имеют листы ключевых показателей эффективности (KPI), по которым идет ежемесячная оценка их трудовой деятельности. Данная система не способна

удовлетворить все потребности организации и повысить эффективность предприятия.

Плановый фонд оплаты труда при полном выполнении текущих показателей эффективности ООО «УСМ» равен 788 601 руб. При этом, ответственность при не достижении предприятием плана по маржинальной прибыли, несут только директор и заместитель директора по производству. Смежные службы не заинтересованы в повышении производительности труда, поскольку ключевые показатели эффективности их работы отсутствуют.

Рекомендуется ООО «УСМ» использовать для совершенствования оценки сотрудников новую систему ключевых показателей эффективности (KPI).

Цель внедрения данного метода оценки персонала ООО «УСМ», прежде всего, заключается в улучшении мотивации сотрудников, увеличении эффективности работы, расстановки приоритетов, четкого понимания сотрудниками своих задач и целей, качественное отслеживание работы предприятия, своевременное выявление и устранение сбоев.

Кроме того, внедрение предлагаемых мероприятий будет способствовать росту экономических показателей деятельности ООО «УСМ».

При пересмотре установленного размера премии фонд оплаты труда ключевых специалистов и руководителей будет равен 791 748 руб. при этом смежные службы будут нести ответственность за результаты своей работы и финансового результата деятельности предприятия в целом.

Предложенная система KPI призвана увеличить ответственность сотрудников, косвенно влияющих на финансовый результат деятельности предприятия, обеспечить прозрачность системы оплаты труда, обеспечить справедливость начисления заработной платы.

На основе проведенных расчетов рекомендуется ООО «УСМ» использовать для совершенствования оценки сотрудников новую систему ключевых показателей эффективности. Внедрение предлагаемой системы будет способствовать росту экономических показателей деятельности ООО «УСМ».



## Список использованных источников

### *Неопубликованные*

1. Устав ООО «УСМ» (новая редакция). М., 2019.
2. Должностные инструкции руководителей и специалистов ООО «УСМ». М., 2015–2021.
3. Организационная структура управления ООО «УСМ». М., 2021.
4. Штатное расписание ООО «УСМ». М., 2021.
5. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «УСМ». М., 2019.
6. Положение об оплате труда работников ООО «УСМ». М., 2019.
7. Положение о пропускном и внутриобъектовом режимах ООО «УСМ». М., 2019.
8. Положение о коммерческой тайне общества ООО «УСМ». М., 2019.
9. Положение по работе с персональными данными и реализуемым требованиям к защите персональных данных ООО «УСМ». М., 2019.

### *Литература*

10. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
11. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
12. Андросова А. А. Мотивация персонала // Молодой ученый. - 2016. - №29. - С. 357-360 .
13. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 381 с.
14. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.

15. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
16. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 260 с.
17. Битюкова С. С. Совершенствование системы мотивации персонала // Молодой ученый. — 2019. — №15. — С. 187-190.
18. Волкогорова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогорова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
19. Гонtareва, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонtareва, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. - 384 с.
20. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2019. - 288 с
21. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
22. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
23. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.
24. Каменская В. Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта : учебное пособие для бакалавриата, специалитета и магистратуры. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2019. - 150 с.
25. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2013.
26. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И Ю. Солдатов, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатов, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
27. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 176 с.

28. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - Проспект, 2013 - 64 с.

29. Карякин А.М., Грубов Е.О. Основы кадрового менеджмента: Методическое пособие. - Иваново: Иван. гос. энерг, ун-т, 2013 - 268 с.

30. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013 - 507 с.

31. Пяско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник А.К. Ляско, - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.

32. Пеонтьева М. С. Приятие управленческих решений в области руководства предприятием - М. С. Леонтьева / Молодой ученый. - 2014. - №14. С. 168-170 .

33. Минисян С. С. Мотивация персонала / С. С. Мицасин // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 401-403.

34. Мишасян С. С. Мотивация персонала // Молодой ученый, - 2014. - №. - С. 401-403 .

35. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.. Ось-89, 2013. - 176 с.

36. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия / Е.Т. Полищук// Молодой ученый. 2012. - №3. - С. 183-185 ,

37. Петрова Р.А. Высокоэффективная мотивация персонала организация // Международный студенческий научный вестник 2017. - 2. URL: <http://eduberald.ru/ru/artiello/view?fd=16858> (дата обращения: 29.04.2018).

38. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с

39. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 544 с.

40. Трифонова И. В. Мотивация персонала и использование форм материального стимулирования на предприятии / И. В. Трифонова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). - СПб.: Реноме, 2013. - С. 95-98.

41. Филиппова Л. В. Мотивация трудовой деятельности персонала / Л. В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203 .

42. Цехановская Ю. В., Бадаш А. С. Мотивация персонала // Молодой ученый. - 2018. - №16. - С. 175-177.