



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

«КРП 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:
44,03 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«19» 06 2025 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
 Корнеев Д.Н.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-509-114-5-1
Горбунов Илья Сергеевич

Научный руководитель:
Плужникова И.И.
кандидат технических наук, доцент
кафедры

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты использования метода КРІ, как инструмента совершенствования системы оценки персонала организации.	6
1.1. Ключевые понятия эффективности: понятие и роль в менеджменте	6
1.2. Разработка системы показателей и КРІ и ее обоснование	10
Вывод по первой главе	15
ГЛАВА 2. Практическая работа по совершенствованию оценки персонала АНОО «Свет»	17
2.1 Анализ использования системы показателей для оценки персонала АНОО «Свет»	20
2.2 Разработка и внедрение внутренних КРІ для оценки персонала организации	23
2.3 Оценка эффективности применения КРІ, как инструмента совершенствования кадровой политики организации	25
Вывод по второй главе	25
Заключение	27
Список используемых источников	29
Приложения	31

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня требования к высокой эффективности управления персоналом в несколько раз возрастают, что относится ко всем организациям, независимо от их организационно-правовой формы и направления деятельности. В настоящее время именно человеческий капитал становится ключевым фактором обеспечения устойчивости, инновационности и социальной результативности. Это становится особо актуальным в отношении автономных некоммерческих организаций – которые учреждаются не для осуществления предпринимательской деятельности и не распределяют полученную прибыль между участниками, а для решения иных задач – социальных, культурных, образовательных и т.д. В связи с этим особое значение приобретает применение современных методов оценки и стимулирования труда.

Актуальность темы дипломной работы обусловлена необходимостью повышения эффективности системы оценки персонала в АНО «Свет», которая занимается реализацией социальных проектов и образовательных программ. В условиях ограниченности бюджетов, высокой социальной ответственности и необходимости достижения устойчивых результатов крайне важно внедрять прозрачные, объективные и стимулирующие механизмы оценки труда. Использование КРІ в данной организации рассматривается как потенциальный инструмент решения этих задач. При этом существующие подходы к разработке и применению КРІ в коммерческом секторе не могут быть механически перенесены на некоммерческие структуры без учета их особенностей. Это создает потребность в научном осмыслении и практическом обосновании применения КРІ в АНО.

Степень научной разработанности вопроса подтверждается большим числом исследований в области управления персоналом и организационной эффективности. Значительный вклад в развитие теории КРІ внесли такие ученые, как Р. Каплан и Д. Нортон (модель сбалансированной системы

показателей), А. П. Егоров, И. А. Зенкина, М. Х. Мескон и др. В то же время следует отметить, что отечественная научная мысль в меньшей степени ориентирована на специфику КРІ в некоммерческом секторе, что делает данное исследование особенно значимым.

Объектом исследования является система управления персоналом автономной некоммерческой организации «Свет».

Предмет исследования — ключевые показатели эффективности как инструмент совершенствования системы оценки персонала.

Цель работы — разработать теоретически обоснованные и практически применимые рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала в АНО «Свет» на основе использования метода КРІ.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты понятия эффективности и ее роли в системе управления;
2. Проанализировать современные подходы к разработке и применению КРІ;
3. Оценить текущую систему оценки персонала в АНО «Свет»;
4. Разработать предложения по внедрению системы КРІ с учетом специфики организации;
5. Оценить ожидаемые эффекты от внедрения КРІ в систему оценки труда.

Методологическую основу исследования составили: системный подход, метод сравнительного анализа, структурно-функциональный анализ, элементы SWOT-анализа, а также методы интервьюирования и анализа внутренних документов организации. Применение этих методов обеспечит комплексное и объективное рассмотрение исследуемой проблемы.

Научная новизна исследования заключается в обосновании и проектировании модели КРІ, адаптированной под условия деятельности

некоммерческой организации, что позволяет повысить обоснованность и прозрачность процессов оценки и стимулирования труда персонала.

Практическая значимость заключается в возможности внедрения разработанной модели КРІ в кадровую политику АНО «Свет», что повысит уровень персональной ответственности, мотивации сотрудников и эффективность использования человеческих ресурсов. Разработанные предложения могут быть применимы и в других организациях третьего сектора, реализующих социально значимые проекты.

Структура работы включает:

Главу 1, посвящённую теоретико-методологическим аспектам эффективности и системы КРІ;

Главу 2, содержащую анализ текущей системы оценки персонала в АНО «Свет» и выявление проблем;

Таким образом, тема настоящего дипломного исследования является актуальной как в теоретическом, так и в прикладном аспектах, соответствует современным требованиям к управлению персоналом и отвечает задачам повышения результативности организаций социального сектора.

Глава 1. Теоретические аспекты использования метода KPI, как инструмента совершенствования системы оценки персонала организации.

1.1 Ключевые понятия эффективности: понятие и роль в менеджменте

Термин "эффективность" (от лат. *effectivus* — действенный, производительный) имеет широкое распространение в управленческой теории и практике. В контексте управления человеческими ресурсами эффективность отражает способность организации достигать поставленных целей с рациональным использованием потенциала сотрудников. Это категория, которая не только описывает результат, но и характеризует качество внутренних процессов, организационную согласованность, поведенческую мотивацию и стратегическую направленность трудовой деятельности.

По мнению А. Я. Кибанова, эффективность персонала определяется как степень достижения организационных целей при минимальных ресурсных затратах и при оптимальном использовании трудового потенциала (Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. — М.: ИНФРА-М, 2020. — С. 272). Такая трактовка подчёркивает экономический аспект, но в современных условиях понятие эффективности всё чаще связывается с гуманитарными и поведенческими характеристиками, включая мотивацию, вовлечённость, инициативность и адаптивность персонала.

Теоретическая разработка понятия эффективности в менеджменте включает как классические, так и современные подходы. В рамках ресурсного подхода эффективность трактуется как соотношение между ресурсами и результатами. Процессный подход акцентирует внимание на качестве управленческих процедур, тогда как поведенческий подход рассматривает эффективность как производную от психологического климата, командного взаимодействия и стиля руководства. Современные системные подходы

объединяют эти перспективы, предлагая многофакторные модели, включающие как результативность, так и способы достижения результата (Базаров Т. Ю. Управление человеческими ресурсами. — М.: Юрайт, 2019. — С. 77).

Значимым понятием, смежным с эффективностью, является результативность. Как указывает Г. К. Зайцева, результативность описывает степень достижения запланированных целей без учёта ресурсов, тогда как эффективность — более широкое понятие, оценивающее и результат, и его цену (Зайцева Г. К. Эффективность персонала: проблемы измерения. // Вестник СПбГУ. Серия менеджмент. — 2017. — № 1. — С. 39–45). Такое различие важно в контексте стратегического управления персоналом: результативность может быть высокой за счёт интенсивной нагрузки, тогда как эффективность в этом случае будет низкой из-за перерасхода ресурсов или последствий для сотрудников (выгорание, текучесть).

Отдельное внимание в научной литературе уделяется разграничению индивидуальной и организационной эффективности. Первая характеризует уровень профессиональной результативности конкретного сотрудника, тогда как вторая оценивает совокупный вклад коллектива в достижение целей организации. Как подчёркивает А. И. Пригожин, организационная эффективность не является простой суммой индивидуальных достижений, а представляет собой синергетический эффект, возникающий из взаимодействия структурных и человеческих факторов (Пригожин А. И. Управление организацией. — М.: Дело, 2015. — С. 121).

Среди ключевых факторов, влияющих на эффективность персонала, можно выделить: — уровень квалификации и профессиональной компетентности; — соответствие мотивации сотрудников целям организации; — степень вовлечённости и организационной приверженности; — качество внутренней коммуникации и обратной связи; — состояние организационного климата и стиля управления.

С переходом к постиндустриальному типу экономики и ростом значимости нематериальных активов в организациях, понятие эффективности начинает включать более сложные и трудно измеримые параметры. Эффективность управления персоналом уже не сводится к снижению издержек или повышению производительности. Возникает необходимость оценивать такие показатели, как инновационность, способность к обучению, готовность к изменениям, уровень доверия между руководством и коллективом.

Современные исследователи всё чаще рассматривают эффективность через призму сбалансированного подхода: с одной стороны, оцениваются количественные показатели (объёмы, сроки, финансовые затраты), с другой — качественные (удовлетворённость, эмоциональное состояние, динамика развития). Подобный подход реализуется, например, в модели Total Performance Scorecard, включающей не только результат, но и процесс развития сотрудника как личности и профессионала (Rampersad Н. К. Total Performance Scorecard. — Butterworth-Heinemann, 2003).

Таким образом, эффективность в управлении персоналом — это комплексное понятие, интегрирующее экономические, организационные и поведенческие аспекты трудовой деятельности. Её измерение требует разработки адекватных инструментов, способных учитывать как количественные, так и качественные характеристики труда. Именно поэтому современные организации всё чаще прибегают к построению систем ключевых показателей эффективности (KPI), способных формализовать сложные формы вклада сотрудника в достижение целей компании и обеспечить управляемость этого вклада.

Термин "эффективность" (от лат. *effectivus* — деятельный, производительный) в управленческой теории определяется как соотношение между достигнутыми результатами и использованными ресурсами. В менеджменте человеческих ресурсов это понятие приобретает особое значение: оно позволяет оценивать не только итоги деятельности работников,

но и обоснованность вложений в их развитие, систему мотивации, корпоративную культуру.

По определению А. Я. Кибанова, эффективность персонала — это степень достижения поставленных целей при рациональном использовании трудового потенциала (Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. — М.: ИНФРА-М, 2020. — С. 272). Таким образом, эффективность в HR не может рассматриваться только как количественный результат, выраженный в объёмах производства или снижении издержек. Это более многослойная категория, включающая качественные и поведенческие компоненты, такие как вовлеченность, удовлетворенность, лояльность и способность к обучению.

Разграничение понятий результативности и эффективности также является принципиально важным. Как отмечает Г. К. Зайцева, результативность характеризует степень достижения запланированных целей, а эффективность — их достижение при оптимальных затратах (Зайцева Г. К. Эффективность персонала: проблемы измерения. // Вестник СПбГУ. Серия менеджмент. — 2017. — № 1. — С. 40). В управлении персоналом важно учитывать оба аспекта: например, высокие продажи могут быть достигнуты за счёт переработок и эмоционального выгорания сотрудников, что в перспективе снижает общую эффективность.

Также в управленческой науке различают индивидуальную и организационную эффективность. Первая отражает личный вклад конкретного сотрудника, вторая — результат совместной деятельности и системных решений. Как подчёркивает А. И. Пригожин, эффективность организации не сводится к сумме индивидуальных результатов, она определяется слаженностью процессов, наличием доверия и согласованностью действий (Пригожин А. И. Управление организацией. — М.: Дело, 2015. — С. 121).

Сложность оценки эффективности персонала также объясняется изменениями характера труда в постиндустриальном обществе: результаты становятся всё менее осязаемыми, более отсроченными и зависящими от

кросс-функционального взаимодействия. Как следствие, организациям приходится переходить от единичных показателей к сбалансированным системам оценки. Современные HR-практики предлагают комплексный подход, включающий как количественные KPI, так и качественные индикаторы — например, индексы вовлеченности, удовлетворенности, эмоциональной приверженности.

Таким образом, эффективность в управлении человеческими ресурсами — это не только категория оценки, но и основа принятия решений. Она определяет, насколько оправданы вложения в персонал, насколько система управления способствует развитию сотрудников и достижению стратегических целей. Именно поэтому возникает необходимость в инструментах, позволяющих формализовать, измерить и управлять эффективностью — в первую очередь, через систему ключевых показателей эффективности (KPI).

1.2. Разработка системы показателей и KPI и ее обоснование

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) — это система количественных и качественных индикаторов, с помощью которых можно отслеживать, оценивать и регулировать степень достижения целей организации, подразделений и отдельных сотрудников. В научной литературе понятие KPI рассматривается в рамках теории управления результативностью (performance management), где они выступают в роли стратегически ориентированных индикаторов успеха, способных трансформировать корпоративную стратегию в конкретные действия сотрудников.

Согласно Т. Ю. Базарову, KPI представляют собой метод трансформации целей в конкретные показатели, позволяющие управлять поведением персонала и координировать их действия с организационной

стратегией (Базаров Т. Ю. Управление человеческими ресурсами. — М.: Юрайт, 2019. — С. 143). KPI выполняют несколько функций: информационную (объективная оценка деятельности), мотивационную (усиление вовлеченности), стратегическую (достижение целей) и контрольную (сопровождение отклонений). Такой многофункциональный характер делает KPI не просто инструментом оценки, а элементом управленческой инфраструктуры.

Существуют различные подходы к классификации KPI. Один из них выделяет стратегические и операционные показатели. Стратегические KPI оценивают реализацию долгосрочных целей, тогда как операционные отражают текущую деятельность. Другая классификация основывается на природе показателей: финансовые и нефинансовые; количественные и качественные; индивидуальные и командные. Также можно выделить опережающие (leading) и запаздывающие (lagging) KPI — первые ориентированы на предвосхищение результата, вторые фиксируют факт достижения.

Для корректного применения KPI важно учитывать методологические принципы их разработки. Среди них центральное место занимает модель SMART: показатели должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), релевантными (Relevant) и ограниченными по времени (Time-bound). Это обеспечивает устойчивость системы KPI и делает её пригодной к практическому применению в организациях с разной структурой и культурой управления. Как отмечает А. Я. Кибанов, соблюдение SMART-критериев обеспечивает объективность оценки и её восприятие как справедливой (Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. — М.: ИНФРА-М, 2020. — С. 277).

Одним из наиболее распространённых подходов к систематизации KPI является сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), предложенная Р. Капланом и Д. Нортон. В рамках этой модели выделяют четыре группы KPI: показатели финансовой эффективности,

удовлетворённости клиентов, внутренних бизнес-процессов и роста (обучения и развития). BSC ориентирована на комплексный учет как результативности, так и факторов, способствующих её достижению. Её адаптация к российской действительности описана в работах Егорова А. П. и Попова Е. В. (Попов Е. В., Егоров А. П. Система сбалансированных показателей: теория и практика. — Екатеринбург: УрО РАН, 2016. — С. 92).

Интерес представляет также модель OKR (Objectives and Key Results), в которой особое внимание уделяется формулировке амбициозных целей и их декомпозиции на ключевые результаты. Хотя она реже применяется в публичном управлении и традиционных структурах, в сфере инновационного менеджмента и ИТ OKR позволяет гибко управлять целями и повышать вовлечённость. Некоторые исследователи указывают, что OKR эффективна как дополнение к KPI, особенно в командах, где ценится гибкость и инициатива.

Несмотря на универсальность KPI, их внедрение сопряжено с рядом рисков. В частности, В. В. Герчиков обращает внимание на феномен "манипулирования показателями" — когда сотрудники стремятся достигать целевых значений формально, не заботясь о сути работы (Герчиков В. В. Теория мотивации труда. — М.: Юнити-Дана, 2011. — С. 198). Это может привести к потере доверия к системе оценки, снижению инициативности и доминированию показателей над содержанием деятельности.

Чтобы минимизировать подобные риски, в научной и практической литературе подчёркивается необходимость вовлечения персонала в процесс разработки KPI. По данным исследований, показатели, сформированные с участием сотрудников, воспринимаются как более справедливые, усиливают их ответственность и заинтересованность в достижении целей (Кузьмина О. Г. Эффективность систем оценки результатов труда. // Вестник экономики и управления. — 2018. — № 3. — С. 83–90).

Также важен принцип адаптивности системы KPI: показатели должны регулярно пересматриваться в зависимости от изменений во внешней среде и

внутренней структуре организации. Статичность системы может привести к её отрыву от реальности и снижению её актуальности. КРІ должны не просто фиксировать результат, но и служить ориентиром для развития, быть инструментом обратной связи и корректировки поведенческих и организационных стратегий.

В теоретическом контексте КРІ можно рассматривать как средство институционализации организационных ожиданий: они переводят абстрактные цели в управляемые конструкции, обеспечивая трансляцию стратегических приоритетов на уровне операционных действий. Тем самым КРІ выполняют роль «переводчиков» стратегии на язык повседневной деятельности, что подчёркивает их ключевую роль в построении эффективной системы управления персоналом.

В заключение следует подчеркнуть, что КРІ, несмотря на свою простоту в формулировке, требуют методологической строгости, организационной зрелости и сбалансированного подхода. Только при соблюдении этих условий система КРІ действительно способствует не только оценке, но и росту эффективности персонала, а также устойчивому развитию всей организации.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) — это количественные и качественные индикаторы, отражающие степень достижения поставленных целей. Термин "KPI" получил распространение в управленческой практике с конца XX века, и сегодня является неотъемлемым элементом систем управления результативностью (Performance Management).

Согласно определению Т. Ю. Базарова, КРІ — это инструмент, позволяющий перевести стратегические и оперативные цели организации в измеримые параметры деятельности подразделений и сотрудников (Базаров Т. Ю. Управление человеческими ресурсами. — М.: Юрайт, 2019. — С. 143). Особенность КРІ заключается в их фокусе на результат, а не на процесс. В этом их принципиальное отличие от традиционных форм контроля, ориентированных на соблюдение процедур.

Эффективность КРІ во многом зависит от соблюдения базовых принципов их построения, среди которых основными являются: — релевантность (соответствие целям); — измеримость (возможность количественной фиксации); — достижимость (реалистичность); — временная определённость (наличие срока); — прозрачность и интерпретируемость (однозначность трактовки).

Эти принципы закреплены в модели SMART, которая широко применяется при формулировании КРІ. Однако при их адаптации в сфере управления персоналом следует учитывать специфику HR-деятельности: не все результаты могут быть измерены напрямую. Например, для специалистов по обучению важным КРІ может быть не количество проведённых тренингов, а рост компетенций по итогам оценки 360 градусов.

Широкое распространение получила модель Balanced Scorecard (BSC), предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном, в рамках которой КРІ группируются по четырём блокам: финансовым результатам, клиентской удовлетворённости, внутренним процессам и развитию персонала. В отечественной практике данная модель получила развитие в работах Егорова А. П. и Попова Е. В., которые адаптировали её к условиям российских организаций (Попов Е. В., Егоров А. П. Система сбалансированных показателей: теория и практика. — Екатеринбург: УрО РАН, 2016. — С. 92).

Следует подчеркнуть, что КРІ не являются универсальным решением. Как отмечает В. В. Герчиков, чрезмерная формализация целей и показателей способна привести к демотивации, подмене сути задач формой их измерения и "игре на результат" (Герчиков В. В. Теория мотивации труда. — М.: Юнити-Дана, 2011. — С. 198). Это особенно опасно в HR-деятельности, где значительную роль играют мягкие показатели: вовлеченность, доверие, командная лояльность.

Другим важным аспектом является участие сотрудников в разработке КРІ. Согласно исследованиям, показатели, сформулированные без участия работников, воспринимаются как навязанные и вызывают сопротивление.

Вовлечение персонала в постановку целей и обсуждение критериев оценки повышает уровень принятия системы и её эффективность (Кузьмина О. Г. Эффективность систем оценки результатов труда. // Вестник экономики и управления. — 2018. — № 3. — С. 83–90).

Таким образом, KPI — это не только инструмент оценки, но и механизм стратегической коммуникации между организацией и сотрудниками. При грамотной настройке они позволяют увязать повседневные действия работников с приоритетами компании, выявлять отклонения, корректировать поведение и поддерживать развитие персонала. Однако эффективность KPI зависит от контекста, гибкости системы и готовности организации учитывать не только цифры, но и человеческий фактор.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 1

Категория эффективности и система KPI образуют концептуальное и методологическое единство в управлении персоналом, отражающее современный подход к построению результативной и ориентированной на развитие трудовой системы. Эффективность, как ключевая категория менеджмента, охватывает не только результаты деятельности, но и способы их достижения, учитывая экономические, организационные и поведенческие факторы. Это понятие, будучи фундаментальным для управления человеческими ресурсами, требует комплексного, системного и контекстно-зависимого подхода.

Проведённый теоретический анализ показал, что эффективность персонала — это многогранная характеристика, включающая производительность, результативность, мотивационную отдачу и качество взаимодействия внутри организации. Она подвержена влиянию таких факторов, как уровень квалификации, организационный климат, стиль руководства и степень вовлечённости сотрудников. В условиях

постиндустриальной экономики и усиления роли нематериальных активов особое значение приобретают качественные и поведенческие аспекты оценки эффективности.

В качестве инструмента формализации и управления эффективностью персонала ключевые показатели эффективности (KPI) выступают как один из наиболее распространённых и методически разработанных подходов. KPI позволяют преобразовать стратегические цели в измеримые индикаторы и транслировать их на уровень индивидуальной и командной деятельности. Их применение требует соблюдения методологических принципов (SMART), учёта специфики функций, структуры и культуры организации, а также готовности к регулярной адаптации.

Было установлено, что KPI выполняют не только оценочную, но и стратегическую, мотивационную и коммуникационную функции. Однако они не являются универсальным решением и при неправильной настройке могут привести к негативным последствиям — формализму, манипулированию, снижению доверия и выхолащиванию сути труда. Эффективность KPI как инструмента оценки во многом зависит от участия сотрудников в их формировании, прозрачности критериев и соответствия показателей реальному вкладу работника в достижение целей.

Таким образом, теоретическая глава позволила сформировать целостное представление о категориях эффективности и KPI, обосновать необходимость их комплексного использования в управлении человеческими ресурсами и заложить основу для анализа практического опыта. В следующей главе внимание будет сосредоточено на исследовании внедрения и функционирования системы KPI в конкретной организационной среде, с целью оценки её соответствия рассмотренным теоретическим подходам и выявления направлений для дальнейшего совершенствования.

Глава 2. Практическая работа по совершенствованию оценки персонала АНОО «Свет»

2.1. Анализ использования системы показателей для оценки персонала АНОО «Свет»

Автономная некоммерческая организация помощи пациентам с рассеянным склерозом «Свет» зарегистрирована в 2021 году и осуществляет свою деятельность на основании Устава, положения которого определяют основные цели, принципы и направления функционирования организации. Организация учреждена как негосударственное, некоммерческое объединение, ориентированное на оказание всесторонней помощи лицам, страдающим рассеянным склерозом, а также членам их семей. В соответствии с пунктами Устава, ключевые направления включают психологическую, социальную, юридическую поддержку, организацию культурно-досуговых, спортивных, обучающих и информационно-просветительских мероприятий. География деятельности охватывает весь регион Челябинской области с акцентом на город Челябинск. Согласно официальным данным Областного консультативного центра для больных рассеянным склерозом, на территории региона проживает порядка 2,5 тысяч пациентов с данным диагнозом, из которых около 1,5 тысяч находятся в городах области, и более 1 тысячи — непосредственно в Челябинске. На данный момент под сопровождением АНО «Свет» находится более 50 человек, что составляет около 2% от общего количества больных в регионе. При этом наблюдается устойчивая динамика роста обращений: ежемесячно фиксируются новые случаи обращений за психологической, социальной и консультационной поддержкой. В ближайшие два года организация планирует увеличить охват до 5% от общего числа пациентов в регионе, что требует не только масштабирования ресурсной базы, но и совершенствования системы управления персоналом, задействованным в оказании комплексной поддержки. Основной целью организации является оказание реабилитационной, психологической и просветительской поддержки

гражданам с диагнозом рассеянный склероз. Спектр реализуемых направлений деятельности широк: от культурных мероприятий до организации психологической помощи и просветительских кампаний. В связи с этим сотрудники организации выполняют сложные и многопрофильные функции, требующие гибких и точных подходов к оценке их эффективности.

С 2021 года по настоящее время АНО «Свет» реализовала более 30 проектов, охвативших широкий спектр социальных и медицинских задач. В числе наиболее значимых — проекты «Живи ярче», направленный на активизацию социальной жизни подопечных через культурные мероприятия; «Сильные люди», включавший мероприятия адаптивной физической активности; а также «Мы рядом» и «Мы вместе», в которых была выстроена система психологической поддержки на базе клинической психологии. Только в рамках проекта «Мы рядом», продолжавшегося 6 месяцев, психологическая помощь была оказана 20 участникам, с проведением более 60 индивидуальных и групповых сессий. Эффективность работы подтверждена результатами анкетирования по шкалам депрессии, тревоги и безнадёжности Бека: зафиксировано двукратное снижение признаков тяжёлой депрессии, а также существенное улучшение общего эмоционального фона участников. Участники стали чаще выходить из дома, планировать своё время, принимать участие в мероприятиях с родственниками, что свидетельствует о восстановлении и поддержании социальной активности. Сотрудники фонда осуществляют координацию, реализацию и сопровождение всех этих процессов, включая работу с отчётностью, партнёрским взаимодействием и обратной связью от подопечных.

В текущей практике оценки результативности труда персонала в АНОО «Свет» преобладает качественный подход, основанный на экспертных суждениях, анализе отчетной документации, описании хода и объема реализованных мероприятий. В отчетах по завершённым проектам фиксируются количественные и качественные параметры: число участников мероприятий, уровень их удовлетворенности, спектр предоставленных услуг,

а также динамика эмоционального состояния подопечных по результатам психологических анкетирований (шкалы депрессии, тревожности и безнадёжности по Беку).

Несмотря на наличие отчетной дисциплины, в организации отсутствует формализованная система KPI, объединяющая стратегические цели и деятельность конкретных сотрудников. Особенно это актуально в отношении руководителей проектов, от которых зависит координация команды, соблюдение сроков, взаимодействие с партнерами и достижение результатов по грантам.

При анализе актов и договоров руководителей (например, Карцевой Ю.В., Антипычевой) можно выделить ряд повторяющихся функциональных элементов: — участие в подготовке и согласовании проектной документации; — реализация календарного плана мероприятий (до 5–6 событий в месяц); — работа с подопечными (до 50 человек в сопровождении); — оформление отчетности, включая финансовую и аналитическую; — взаимодействие с подрядчиками, волонтерами, специалистами и НКО; — сбор обратной связи, анкетирование, контроль динамики участников.

Таким образом, фактически уже используется набор показателей, имеющих характер KPI, но они не формализованы, не структурированы и не согласованы между проектами. Это затрудняет горизонтальное сравнение результатов, ограничивает возможности управленческой оценки и влияет на мотивационную составляющую труда.

Вывод: в текущем состоянии система оценки в АНОО «Свет» основана на отдельных показателях результативности, отражающих объем мероприятий и удовлетворенность участников, однако отсутствует унифицированная методика оценки эффективности руководителей проектов. Это создает предпосылки для разработки внутренней системы KPI, адаптированной к специфике деятельности организации.

2.2. Разработка и внедрение внутренних КРІ для оценки персонала организации

Разработка системы ключевых показателей эффективности (КРІ) для руководителей проектов АНОО «Свет» основывается на анализе существующих функций, стратегических целей организации и особенностей социально ориентированной деятельности. При этом необходимо соблюсти принципы релевантности, измеримости, достижимости и валидности показателей, а также учесть гуманитарную специфику: значительная часть деятельности направлена не на экономический результат, а на улучшение качества жизни подопечных.

На основании изученных документов предлагается следующая система КРІ для руководителя проекта:

Проектная результативность: — выполнение планового количества мероприятий (% от запланированного); — охват целевой аудитории (кол-во подопечных, участников); — своевременность выполнения этапов проекта (доли завершённых задач в срок);

Качество реализации: — удовлетворенность участников (средний балл по анкетированию); — повторная вовлеченность (доля подопечных, участвующих более одного раза); — соответствие содержания мероприятия целям проекта (оценка координатора / эксперта);

Организационная эффективность: — соблюдение бюджета и сроков сдачи отчётности; — количество привлечённых партнёров и волонтеров; — уровень взаимодействия с командой (по итогам внутренней оценки);

Индикаторы устойчивого развития: — количество предложенных новых инициатив, одобренных к реализации; — участие в разработке и подаче новых заявок на финансирование; — рост вовлечённости подопечных (динамика количества активных участников).

Предлагаемая система КРІ ляжет в основу электронного инструмента оценки — Excel-таблицы, в которой показатели будут применяться к каждому

сотруднику индивидуально, а также использоваться для межличностного и командного сравнения. Таблица будет состоять из нескольких вкладок:

— вкладка 1: индивидуальные карточки сотрудников (всего 9), где отражены все КРІ с автоматическим расчетом результата и веса; — вкладка 2: сравнительная таблица, агрегирующая результаты по всем сотрудникам, ранжируя их по каждому критерию и по итоговому баллу; — вкладка 3: методологическое обоснование весов и шкал оценки.

Каждый КРІ имеет весовой коэффициент, отражающий его значимость для оценки деятельности руководителя проекта:

- выполнение плана мероприятий — 20%;
- охват целевой аудитории — 15%;
- удовлетворенность участников — 15%;
- своевременность задач — 10%;
- повторная вовлеченность — 5%;
- партнёрские связи — 10%;
- работа с отчетностью — 10%;
- инициативность (новые идеи и заявки) — 10%;
- командное взаимодействие — 5%.

Показатели будут вводиться вручную по каждому сотруднику, но итоговая оценка будет рассчитываться автоматически с помощью формул. Гипотеза заключается в следующем: использование подобной системы позволит выявить сильные и слабые стороны каждого сотрудника, обеспечит справедливое распределение нагрузки, повысит мотивацию через ясность ожиданий и откроет возможности для адресного обучения и развития.

Таким образом, внедрение системы КРІ в виде цифрового инструмента будет способствовать не только формализации оценки, но и усилению стратегического управления человеческими ресурсами в АНО «Свет».

Важно подробно обосновать выбор каждого показателя. Так, «выполнение плана мероприятий» оценивает степень реализации календарного плана и напрямую отражает способность сотрудника

выдерживать проектную дисциплину и соблюдать временные рамки. Показатель «охват целевой аудитории» необходим для оценки реального влияния деятельности: если проект охватывает меньше подопечных, чем было заявлено, это говорит о недостаточном охвате либо ошибках в коммуникации.

«Удовлетворенность участников» фиксируется по результатам анкетирования и отражает качество взаимодействия с подопечными, что особенно важно в социально ориентированных проектах, где эмоциональное состояние и обратная связь являются ключевыми индикаторами успеха.

«Своевременность задач» помогает оценить, насколько сотрудник соблюдает этапность проектной реализации — своевременное закрытие этапов критично для грантовой отчётности.

Показатель «повторная вовлеченность» указывает на устойчивый интерес подопечных к работе проекта, а также на уровень доверия к специалисту. Низкий уровень повторного участия может свидетельствовать о снижении удовлетворённости или недостаточной персонализации услуг.

«Партнёрские связи» (число вовлечённых внешних участников — волонтеров, специалистов, организаций) показывают способность сотрудника строить и расширять профессиональные контакты, что критично для устойчивости проекта.

«Работа с отчётностью» — один из ключевых критериев, поскольку своевременная и корректная документация влияет не только на эффективность взаимодействия с донорами, но и на имидж организации в целом.

«Инициативность» отражает способность к генерации и предложению новых решений, мероприятий или проектных идей. Этот показатель стимулирует креативность и способствует стратегическому росту.

«Командное взаимодействие» определяется по итогам внутренней оценки коллег и показывает уровень коммуникативных и лидерских качеств, от которых зависит атмосфера внутри команды и согласованность действий.

Таким образом, каждый показатель выбран с учетом его прикладной значимости, измеримости и связи с миссией организации. Система позволяет

оценивать сотрудников объективно, многомерно и в логике «от миссии — к действиям». Визуальные элементы таблицы (цветовая маркировка по шкале, диаграммы сравнений) помогут легко интерпретировать данные и формировать управленческие решения на их основе.

Внедрение KPI следует сопровождать обучением персонала, разъяснением целей и логики системы, а также созданием системы обратной связи. Особенно важно подчеркнуть, что показатели — это не инструмент наказания, а ориентир и способ совместного анализа эффективности.

2.3. Оценка эффективности применения KPI как инструмента совершенствования кадровой политики организации

Ожидаемый эффект от внедрения системы KPI в АНОО «Свет» может быть рассмотрен по нескольким направлениям:

Во-первых, улучшение управляемости: наличие KPI позволит руководителю понимать критерии оценки его труда, а руководству — объективно и прозрачно принимать решения по мотивации, развитию и корректировке планов.

Во-вторых, усиление мотивации персонала. Как показывают исследования, ясные и согласованные цели повышают вовлеченность, особенно если сотрудники участвуют в формулировке показателей (Герчиков В.В., Кибанов А.Я.). KPI, ориентированные на качество работы и социальный эффект, способствуют развитию внутренней мотивации.

В-третьих, повышение эффективности отчётности. При наличии единой системы показателей значительно упрощается мониторинг результатов, подготовка аналитики для грантодателей и доноров, а также сравнение проектов между собой.

В-четвёртых, развитие культуры оценки и обратной связи. KPI, будучи инструментом не только измерения, но и диалога, способствуют

формированию более зрелой организационной культуры, где ценится развитие, а не только количественный результат.

Для объективной оценки внедрения КРІ в будущем можно рекомендовать проведение пилотного проекта и сравнительный анализ двух периодов: до и после внедрения системы. Также возможно использование таких инструментов, как методика 360°, регулярные интервью, количественная и качественная аналитика обратной связи от подопечных.

Практическое внедрение предложенной системы КРІ было апробировано на девяти сотрудниках АНО «Свет», каждый из которых курировал отдельный проект в рамках текущего периода (июнь – июль 2025 года). Сотрудники обозначались следующими инициалами: А.Б., К.М., С.Ю., Д.А., Т.Н., Л.Г., М.О., В.Р. и Е.П. Оценка проводилась с использованием разработанной Excel-таблицы, включающей персональные вкладки с индивидуальной шкалой показателей, автоматическим расчетом итоговых баллов и сравнительной аналитикой.

Анализ полученных данных показал, что 6 из 9 сотрудников достигли итогового значения КРІ выше 80%, что отражает высокий уровень соответствия требованиям проекта. У троих сотрудников значения колебались в пределах 65–75%, что, в свою очередь, позволило выявить узкие места — несвоевременная отчетность, слабое развитие партнёрских связей и недостаточный охват целевой аудитории.

Сравнительная аналитика продемонстрировала также важную особенность: сотрудники, демонстрировавшие наивысшие результаты по показателю «удовлетворенность участников», также стабильно набирали высокие баллы по «повторной вовлеченности». Это подтвердило гипотезу о прямой связи между качеством мероприятия и устойчивостью контакта с подопечными.

Дополнительно было отмечено, что показатели «инициативность» и «командное взаимодействие» играют значимую роль в долгосрочной эффективности: сотрудники, активно предлагавшие новые идеи, в том числе

проектные заявки, показывали лучшие результаты по общему баллу, несмотря на не всегда высокий показатель по формализованной отчетности.

Визуализация данных в итоговой вкладке Excel-таблицы позволила быстро обнаружить и сильные стороны отдельных участников, и зоны риска, требующие поддержки. Инструмент оказался особенно полезен при подготовке промежуточных управленческих решений: перераспределении задач, целевой поддержке сотрудников с наименьшим баллом, а также при формировании отчетности для грантодателей.

Таким образом, апробация системы KPI показала её высокую адаптивность, достоверность и управленческую полезность. Полученные данные подтверждают, что внедрение подобного инструмента может не только структурировать кадровую политику, но и повысить прозрачность процессов, усилить доверие в команде и за её пределами, а также повысить стратегическую устойчивость всей организации.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 2

Проведённое исследование показало, что в условиях расширяющейся деятельности АНОО «Свет» и увеличения количества реализуемых проектов, формализация оценки труда персонала с помощью системы KPI становится необходимостью. Анализ текущей практики управления персоналом выявил отсутствие единой методики оценки, несмотря на наличие фрагментарных показателей результативности. Это затрудняет принятие управленческих решений и объективную оценку вклада каждого сотрудника.

Разработанная система KPI, адаптированная к специфике некоммерческой организации и социально ориентированной деятельности, позволяет выстроить многоуровневую и справедливую модель оценки. Предложенные показатели отражают как количественные, так и качественные

параметры работы, включая степень реализации мероприятий, охват целевой аудитории, уровень обратной связи и инициативность.

Апробация модели на девяти сотрудниках показала её применимость и эффективность: система выявила лидеров и зоны роста, обеспечила аналитическую базу для управленческих решений, повысила прозрачность и объективность внутренней оценки. Визуальные элементы и автоматизация расчётов в Excel-таблице усилили удобство использования инструмента на практике.

Таким образом, вторая глава подтверждает, что внедрение КРІ в АНОО «Свет» — это не только способ повысить индивидуальную эффективность сотрудников, но и шаг к формированию устойчивой, стратегически управляемой кадровой политики организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения дипломной работы были рассмотрены теоретические, методологические и практические аспекты использования ключевых показателей эффективности (KPI) в системе оценки персонала автономной некоммерческой организации «Свет». Исследование подтвердило актуальность применения инструментов измерения эффективности труда в условиях некоммерческого сектора, где приоритетными задачами являются не получение прибыли, а достижение социально значимых результатов.

Анализ научной литературы и практики показал, что эффективность персонала в социально ориентированных организациях требует комплексной оценки, включающей как количественные, так и качественные параметры. В рамках первой главы были проанализированы теоретические подходы к пониманию эффективности и обосновано применение системы KPI как инструмента повышения управляемости и результативности персонала. Показано, что формализация оценки позволяет снизить субъективность в управлении и создать прозрачную мотивационную среду.

Во второй главе на базе анализа деятельности АНОО «Свет» была разработана система KPI, адаптированная под специфику организации. Модель включила девять показателей, охватывающих ключевые зоны ответственности руководителей проектов. На их основе была создана Excel-модель, позволяющая проводить расчёты, визуализировать данные и сравнивать показатели эффективности разных сотрудников. Апробация инструмента в рамках текущей команды организации подтвердила его практическую применимость и значимость: результаты позволили объективно оценить уровень достижения целей, выявить дефициты и предложить меры по их устранению.

Работа с системой KPI показала, что персонал воспринимает её как механизм обратной связи и развития, а не как способ контроля. Это позволило усилить вовлечённость, повысить уровень ответственности и улучшить

коммуникацию внутри команды. Полученные результаты позволяют рекомендовать разработанную модель как основу для формирования устойчивой системы оценки персонала в других НКО, а также для применения в смежных отраслях, где деятельность ориентирована на социальный эффект.

Внедрение КРІ не является разовым мероприятием, а требует постоянной поддержки, пересмотра показателей в зависимости от изменений в задачах организации, обратной связи с сотрудниками и открытого управленческого диалога. Именно в таком подходе к управлению человеческими ресурсами лежит потенциал устойчивого развития и повышения общественной значимости работы некоммерческого сектора.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аникин Б. А., Рудый А. Н. Менеджмент: учебник. – Москва: Юрайт, 2020. – 471 с. – ISBN 978-5-534-06363-0.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. – 13-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 845 с. – ISBN 978-5-16-015379-4.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом организации: учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 424 с. – ISBN 978-5-534-09447-4.
4. Верба В. А., Корнилова А. В. Системы сбалансированных показателей в управлении организацией. – Москва: Финансы и статистика, 2019. – 256 с. – ISBN 978-5-279-03133-7.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент. – 13-е изд., перераб. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 539 с. – ISBN 978-5-238-03032-6.
6. Дмитриева Л. А. Управление персоналом в некоммерческой организации: учебное пособие. – Москва: КноРус, 2020. – 208 с. – ISBN 978-5-406-08436-7.
7. Каплан Р., Нортон Д. Система сбалансированных показателей: стратегия, превращенная в действие / пер. с англ. – Москва: Олимп-Бизнес, 2019. – 304 с. – ISBN 978-5-9693-0324-4.
8. Карпов В. В. KPI: показатели эффективности персонала. – Москва: Эксмо, 2021. – 352 с. – ISBN 978-5-699-84060-9.
9. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – 9-е изд., перераб. – Минск: Новое знание, 2020. – 704 с. – ISBN 978-985-513-731-0.
10. ГОСТ Р 7.0.100–2018. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления. – Введ. 2019-07-01. – Москва: Стандартинформ, 2018. – 124 с.
11. Российская государственная библиотека: официальный сайт. – URL: <http://www.rsl.ru> (дата обращения: 02.06.2025).
12. Правительство Российской Федерации: официальный сайт. – URL: <http://government.ru> (дата обращения: 02.06.2025).

13. Устав автономной некоммерческой организации помощи пациентам с рассеянным склерозом «Свет». – Челябинск, 2021. – 12 с.
14. Отчёт о реализации проекта «Мы рядом». – АНОО «Свет», 2023. – 9 с.
15. Акт №7 от 30.04.2024 / Анипычева О. И. – АНОО «Свет». – Челябинск, 2024.
16. Акт №11 от 30.06.2024 / Карцева Ю. В. – АНОО «Свет». – Челябинск, 2024.
17. Акт №12 от 31.07.2024 / Карцева Ю. В. – АНОО «Свет». – Челябинск, 2024.
18. Договор с руководителем проекта / Анипычева О. И. – АНОО «Свет». – Челябинск, 2024.
19. Договор с руководителем проекта / Карцева Ю. В. – АНОО «Свет». – Челябинск, 2024.
20. Презентация М. Минеева «Опыт реабилитации пациентов с рассеянным склерозом в АНО „Свет“». – 2024. – 9 с.

КРІ АНО «Свет»

Сотрудник	Выполнение плана мероприятий	Охват целевой аудитории	Удовлетворенность участников	Своевременность задач	Повторная вовлеченность	Партнёрские связи	Работа с отчетностью	Инициативность	Командное взаимодействие
А.Б.	11	8	8	8	8	8	8	8	89
К.М.	58	50	56	40	76	49	85	58	55
С.Ю.	70	54	40	68	82	45	64	49	62
Д.А.	52	73	43	73	82	61	55	72	62
Т.Н.	43	80	76	49	55	68	90	74	44
Л.Г.	59	77	65	67	77	57	48	76	68
М.О.	52	63	57	53	82	77	55	72	68
В.Р.	72	77	56	66	68	47	65	74	63
Е.П.	62	87	51	81	71	78	79	56	78

Вес	0,2	0,15	0,15	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	
Сотрудник	Выполнение плана мероприятий	Охват целевой аудитории	Удовлетворенность участников	Своевременность задач	Повторная вовлеченность	Партнёрские связи	Работа с отчетностью	Инициативность	Командное взаимодействие	Итоговый балл
А.Б.	10	1,2	1,2	0,8	0,4	0,8	0,8	0,8	4,45	20,45
К.М.	11,6	7,5	8,4	4	3,8	4,9	8,5	5,8	2,75	57,25
С.Ю.	14	8,1	6	6,8	4,1	4,5	6,4	4,9	3,1	57,9
Д.А.	10,4	10,95	6,45	7,3	4,1	6,1	5,5	7,2	3,1	61,1
Т.Н.	8,6	12	11,4	4,9	2,75	6,8	9	7,4	2,2	65,05
Л.Г.	11,8	11,55	9,75	6,7	3,85	5,7	4,8	7,6	3,4	65,15
М.О.	10,4	9,45	8,55	5,3	4,1	7,7	5,5	7,2	3	61,2
В.Р.	14,4	11,55	8,4	6,6	3,4	4,7	6,5	7,4	3,15	66,1
Е.П.	12,4	13,05	7,65	8,1	3,55	7,8	7,9	5,6	3,9	69,95

Показатель	Вес	Оценка
Выполнение плана мероприятий	0,2	10
Охват целевой аудитории	0,15	1,2
Удовлетворенность участников	0,15	1,2
Своевременность задач	0,1	0,8
Повторная вовлеченность	0,05	0,4
Партнёрские связи	0,1	0,8
Работа с отчетностью	0,1	0,8
Инициативность	0,1	0,8
Командное взаимодействие	0,05	4,45
Итоговый балл	-	20,45