



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

**КРП 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:

44,33 % авторского текста  
Работа *Плужникова Ирина Ивановна* защите

«16» *11.05.23* 2023 г.  
зав. кафедрой Э, У и П

*[Подпись]*  
Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1  
Голощапова Анна Ильинична

Научный руководитель:

Кандидат технических наук, доцент  
Кафедры экономики, управления и права  
Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск 2023 год

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы КРІ как инструмента совершенствования системы оценки персонала предприятия.....	6
1.1. анализ понятий «КРІ», «система оценки персонала».....	6
1.2. виды и классификация КРІ и системы оценки персонала.....	16
1.3. особенности КРІ и системы оценки персонала .....	21
Выводы по главе 1.....	23
Глава 2. Практическая работа по совершенствованию КРІ как инструмента совершенствования системы оценки персонала предприятия на примере МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой».....	26
2.1. общая характеристика МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой».....	26
2.2. анализ системы оценки персонала в МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой».....	30
2.3. рекомендации по внедрению КРІ как инструмента совершенствования системы оценки персонала .....	38
Выводы по главе 2.....	44
Заключение .....	46
Список используемой литературы.....	47

## Введение

Актуальность темы изучения. В настоящее время для любой учебной организации ключевой целью является качественное и оперативное предоставление общих знаний, а так же проведение различных дополнительных занятий, для возможности обучающемуся проявить свою индивидуальность для самореализации и расширения кругозора.

Информационные технологии стали неотъемлемой частью нашей жизни и помогают в разы улучшить качество обучения. Для улучшения учебной деятельности применяются компьютерные технологии, которые позволяют улучшить доступность и скорость получения информации в упрощенном или более развернутом варианте

Актуальность проблемы заключается в том, что в последнее время средние учебные заведения столкнулись с такой проблемой, как частичный переход на онлайн обучение.

Дистанционное обучение – это процесс получения знаний, при котором учитель и ученик физически не находятся в одном месте. То есть обучение осуществляется удаленно через Интернет посредством видеозвонков, онлайн-курсов или мобильных приложений. Международный рынок электронного обучения растет колоссальными темпами. Переход от традиционных занятий в классе к онлайн-формату делает процесс обучения совершенно другим. Если в обычном классе от учащихся ожидается пассивное слушание и конспектирование, то виртуальные дискуссии, работа с личным кабинетом и материалами в разных мультимедийных форматах требуют действий. Ученикам с «традиционным» складом ума бывает трудно адаптироваться к подобным переменам. Находясь в классе, ученики имеют возможность общаться друг с другом и педагогом напрямую: мгновенно реагировать, делиться опытом, шутить и устанавливать невербальный контакт, укрепляя социальные навыки. Для многих коммуникация с единомышленниками – это важный ритуал,

которого они лишаются, переходя на дистанционное обучение. Без компании друзей, шума в классе и личного контакта с педагогом ученики, обучающиеся удаленно, могут чувствовать себя изолированными. Этот психологический фактор негативно влияет на мотивацию и успеваемость.

А так же, при дистанционном обучении встает проблема проверки качества и эффективности предоставляемых учителем знаний ученику.

Огромное количество технологий и методов управления организацией существуют по всему миру. Однако, одной из самых популярных и распространенных стала система ключевых показателей деятельности (KPI).

Методика KPI это система критериев, которая измеряет результативность каждого отдельного работника, процесса или команды. Измерение происходит по заранее заданным показателям, и позволяет компании определить достижение операционных и стратегических целей. Характерной чертой данного вида системы является ориентация на результат и достижение стратегических целей организации. Применение методики KPI существенно облегчает контроль эффективности работы каждого подразделения организации. Возможность управлять процессами и вносить в них корректировки, а также мотивировать и ставить цели перед работниками, всё это дает применение системы ключевых показателей эффективности.

Объект исследования. МАОУ СОШ №56 начала свою деятельность в 1945 году и по сей день является стабильно функционирующей социальной организацией определенных структур, связей, объединения людей, совместно реализующих цели на основе норм и правил построения своей деятельности. Она характеризуется наличием определенных учебно-воспитательных технологий, позволяющих ей осуществлять образовательную деятельность по достижению целей и регламентировать внутришкольные отношения.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка действующей системы стимулирования персонала в организации МАОУ СОШ №56, разработка и внедрение проекта модели KPI в систему стимулирования работников

Задачи:

1. Рассмотреть суть понятий «КРІ», «система оценки персонала»
2. Изучить виды и классификацию систем оценки персонала
3. Выявить особенности видов и классификации систем оценки персонала
4. Проанализировать систему оценки персонала в МАОУ СОШ №56
5. Осуществить новую систему оценки персонала на основе КРІ
6. Разработать рекомендации по улучшению системы оценки персонала в МАОУ СОШ №56 и оценить результативность этих мер.

# Глава 1. Теоретические основы КРІ как инструмента совершенствования системы оценки персонала предприятия

## 1.1. Анализ понятий «КРІ», «система оценки персонала»

В современном менеджменте и подходах к управлению персоналом понятие «КРІ» встречается достаточно часто. Несмотря на наличие дословного перевода данного понятия, а именно «ключевые показатели деятельности», существует несколько определений, образованных учеными (таблица 1).

Таблица 1 – Определения системы КРІ

Автор	Определение
Клочков А.К.	КРІ представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат.[12]
Жихарева Е.Д.	Система КРІ позволяет лучше понимать смысл и очередность действий для достижения оптимально высокого результата, который идет на пользу всей компании. Такая система позволяет составить рейтинг наиболее перспективных специалистов для дальнейшего карьерного роста.[8]
Лапшова О.А.	Ключевые показатели эффективности – это показатели деятельности компании или отдельных ее подразделений, который дают возможность организации достигать ее стратегических и тактических целей.[6]

KPI (Key Performance Indicators) — это ключевые показатели эффективности или деятельности. KPI в числовом выражении отражают качество и результат действий за определенный период времени. Показатели помогают оценить эффективность работы сотрудников, бизнес-процессов и компании в целом. А также понятие KPI можно описать как инструмент, который помогает анализировать эффективность деятельности и уровень достижения поставленных целей

Термин «key performance indicators (KPI)» часто на русский переводят как «ключевые показатели эффективности» (КПЭ), однако это не совсем верный перевод. С переводом слов: key — ключевой, характеризующий степень достижения какой-либо цели, существенный для лица или ряда лиц; и indicator — индикатор, показатель; проблем не возникает, но слово performance невозможно однозначно перевести на русский, хотя технически это «производительность, КПД». Слово performance объединяет в себе и результативность, и эффективность. Таким образом, правильным переводом термина KPI будет «ключевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата.

KPI – система эффективности показателей, оценивающая работоспособность сотрудников.

С одной стороны, KPI можно сравнить с плановым подходом к достижению цели в организации, разницей в том, что показатели каждого отдельного сотрудника влияют на показатели всей компании. Главной целью KPI является комбинация и сопоставление действий таким образом, чтобы цели сотрудников дополняли друг друга, не противореча работе специалистов из других отделов. Смысл в достижении общих целей компании совместными усилиями.

Как показывают исследования, около 80% российских топ-менеджеров недовольны существующими в их компаниях системами оценки результатов деятельности. Используя существующие алгоритмы, они не видят связи между планами, исполнением, результатом и мотивацией. Внедрение КРІ помогает полностью изменить картину. КРІ позволяют проводить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом и вывести предприятие на новый уровень [3].

Главное же состоит в том, чтобы через оплату труда, т.е. через материальную заинтересованность влиять на повышение эффективности производства, воздействуя на поведение человека, на его стремление к своему развитию и принятию на себя ответственности. При этом важно, чтобы производственная деятельность работника отвечала требуемым стандартам.

Денежное стимулирование персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентировано на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата.

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

Что можно измерить с помощью КРІ:

Задачи по управлению бизнесом можно разбить на 4 категории:

1. Результативные. Это самая многочисленная группа целей. Сотрудникам она демонстрирует количественный итог работы, например число продаж, заключенных договоров.
2. Характеризующие качество процесса, например выполнение заявок в срок, наличие претензий.

3. SMART-задачи, т.е. соответствующие одноименной методике. Они имеют цель, возможность, сроки, способы реализации.
4. Описывающие соблюдение регламента работы. Например степень выполнения сотрудником должностной инструкции, правил, требований.

Плюсы и минусы использования KPI в организации:

У теории измерения продуктивности много положительных черт:

- четкая, понятная система оценки деятельности организации;
- возможность для руководителя повлиять на результаты: сократить или увеличить численность персонала или изменить методику работы;
- объективное распределение премии;
- непредвзятое отношение к сотрудникам относительно их достижениям;
- возможность соотнесения результатов труда каждого работника с деятельностью всей организации;[26]

Недостаток технологии KPI — вынужденные большие расходы ресурсов (времени, капиталовложений) для внедрения системы. Эту методику хорошо применять на крупных предприятиях, где она быстро окупится. Еще один недостаток теории KPI — расчет сведений по неодинаковым формулам. Из-за этого можно манипулировать результатами.

Однако недостаток легко исправить: заранее установить методику расчета каждого индикатора, а затем закрепить ее документально.

Применение системы ключевых показателей принесет намного больше выгод, чем неудобств.

Как рассчитывать KPI:

Нельзя рассчитать ключевые показатели по одной стандартной формуле. В каждом случае расчёт разный, потому что учитывает разные факторы.

Однако есть формула, которую используют, чтобы сравнить, во сколько раз фактическое количество работы отличается от нормы. Выглядит она так [10]:

$$KPI = (\text{ФАКТ-БАЗА}) / (\text{НОРМА-БАЗА}) * 100\%$$

Где:

-факт — реальный показатель;

-норма — средний показатель, принимают за стандарт;

-база — минимальный допустимый показатель;

Система оценки в управлении персоналом — это комплекс процессов носящих систематический характер и являющихся частью системы управления персоналом. Система оценки персонала показывает степень соответствия деятельности работников стандартам выполнения работ. То есть оценка персонала - это выявление уровня эффективности выполнения работниками своих должностных обязанностей.[14]

Зачем нужна оценка персонала

Оценка персонала — это система, которая помогает улучшить функции управления кадрами в организации. С помощью этой системы можно проанализировать: эффективность, потенциал, мотивацию, личностные качества, командные роли, конфликтность, профессиональные знания работников[6].

На основе полученных данных работодатель сможет принимать обоснованные кадровые решения, сокращать риски ошибок найма или назначения сотрудника на новую должность. Для работника — это инструмент самоменеджмента, с помощью которого он может планировать своё развитие и следующие карьерные шаги.

Польза для организации:

- оптимизация расходов на персонал;
- создание кадрового резерва;
- улучшение качества подбора;
- выявление лидеров изменений;
- изучение демотивации коллектива;
- внутренние ротации в коллективе;
- выстраивание системы материального стимулирования;

Польза для работников:

- понимание своего текущего уровня и потенциала к профессиональной деятельности;
- разработка индивидуального плана развития;
- возможность карьерного роста;
- улучшение взаимоотношений с руководством;
- отслеживание собственной мотивации и симптомов профессионального выгорания;

Какие методы оценки существуют

В зависимости от поставленной задачи HR-специалисты используют разные методы оценки. Их условно разделяют на три основные группы: количественные, качественные, комбинированные.[5]

- Количественные измеряют результативность работников. Они считаются объективными, так как итоги проведения проверки представлены в числовых показателях. С их помощью можно проанализировать степень исполнения служебных обязанностей, например, выполнение плана продаж или достижение поставленных целей по проекту. Примеры

количественных методов: ранжирование, KPI и традиционный (балльной оценки).

- Качественные помогают описать личностные и поведенческие характеристики сотрудников. Эти методы часто страдают от субъективизма, ведь в них не используются чёткие количественные данные. Примеры качественных: собеседование, ситуационное интервью, «360 градусов», интервью по компетенциям, анкетирование.
- Комбинированные сочетают в себе количественные и качественные методы оценки. Таким образом субъективность проверки и риск ошибки стремятся к нулю. С их помощью HR-специалисты проводят комплексную оценку сотрудников и получают достоверные данные. Примеры комбинированных: психометрические тесты, тест-ассесмент, центр оценки, метод кейсов.

#### Методы оценки персонала

Рассмотрим сами методы, которые можно использовать при оценке персонала. По направленности выделяют следующие виды методов:

- Качественные методы — это методы, определяющие сотрудников без применения количественных показателей. Их еще называют описательными методами:

-матричный метод — самый распространенный метод, предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности;

-метод системы произвольных характеристик — руководство или кадровая служба просто выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека, и, сопоставляя их, делает выводы;

-оценка выполнения задач — элементарный метод, когда оценивается работа сотрудника в целом;

-метод «360 градусов» — предполагает оценку сотрудника со всех сторон — руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценка;

-групповая дискуссия — описательный метод — которым предусматривается дискуссия сотрудника с его руководителями или экспертами в данной отрасли о результатах его работы и перспективах.

- Комбинированные методы — это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов:

-тестирование — это оценка по результатам решения заранее поставленных задач;

-метод суммы оценок, при котором каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а потом выводится средний показатель, сравниваемый с идеальным;

-система группировки, при которой всех сотрудников делят на несколько групп — от тех, кто работает на отлично, и до тех, чья работа неудовлетворительна на фоне остальных;

- Количественные методы — наиболее объективны, так как все результаты зафиксированы в числах:

-ранговый метод — несколько руководителей составляют рейтинг сотрудников, потом все рейтинги сверяются, и обычно самых низших сокращают;

-метод балльной оценки — за каждое достижение персонал получает определенное заранее количество баллов, которые по итогам периода суммируются;

-свободная балльная оценка — каждое качество сотрудника экспертами оценивается на определенное количество баллов, которые суммируются, и выводится общий рейтинг.

- Аттестация

Комплексной и совершенно самостоятельной методикой оценки персонала является аттестация.

Разберём подробнее некоторые оценочные инструменты.

Инструментов (или методов) — огромное количество. Разберем несколько из них:

### 1. Наблюдение за поведением

Существует два типа:

— Наблюдение в смоделированной ситуации. Это любые упражнения, моделирующие рабочие ситуации — аналитические кейсы, групповые дискуссии, диалоговые упражнения. Сюда входят, в том числе, практические задания у рабочих по типу «сделайте шов». Во всех случаях эксперт оценивает действия участника.

— Наблюдение в рабочих ситуациях. Это достаточно экзотичный класс инструментов, в который входит, например, тайный покупатель и оценка продавцов по их звонкам. Но в ряде отраслей очень распространенный. Кстати, сюда же можно отнести оценку по рабочей переписке с применением искусственного интеллекта.

### 2. Диалог

Интервью во всех его вариациях — неструктурированное, полуструктурированное, структурированное.

### 3. Самоотчет

Человек отвечает на вопросы о себе. Существует 2 вида:

— Ответы в закрытой форме. Здесь все самоотчетные опросники — личности, мотивации, ценностей, деструкторов. И в том числе опросы про состояния (например, профессионального выгорания).

— Ответы в открытой форме. Например, описание своего профессионального опыта в анкете. Сюда же можно отнести асинхронное видеоинтервью (в котором человек записывает видеоответы на заданные вопросы).

#### 4. Выполнение задания с автоматизированной обработкой

Здесь все тесты способностей и кейс-тесты. И даже упражнения с почтой по типу ин-баскета. Или, например, оценка в играх (game-based assessment). Отличие от самоотчета — есть единственно правильные ответы.

#### 5. Описание поведения на работе

Сюда входит любая круговая оценка — 90/180/360 градусов, в том числе performance appraisal. Или сбор рекомендаций. Важно, что это не наблюдение за поведением, а скорее описание поведения (или даже воспоминания о нем). Потому что оценивающий не наблюдает за человеком во время ответов на опрос 360 градусов, он вспоминает этого человека.

#### 6. Анализ физиологических показателей

Еще более редкий инструмент. Человека оценивают по, например, нейрохимической активности его мозга. Сюда же можно отнести полиграф, хотя оценщики спорят, можно ли называть его инструментом оценки персонала.

## 1.2. Виды и классификация KPI и системы оценки персонала

Индикаторы KPI выбираются индивидуально: учитывается специфика бизнеса и должность сотрудника. Показатели можно разделить на несколько видов[15]:

- целевые (для построения стратегии) и функциональные (для решения текущих задач);
- финансовые (выручка, прибыль) и нефинансовые (удовлетворенность клиентов, текучесть персонала);
- индивидуальные и коллективные.

Разберем подробнее:

-Нефинансовые (доля рынка, удовлетворенность клиентов, текучесть персонала и т.д.).

-Финансовые (выручка, оборачиваемость, ликвидность и т.д.).

-Количественные показатели — все, что можно представить в единицах измерения: процентах, килограммах, километрах и т.д.

-Качественные показатели описывают работу субъективно, в формате хорошо-плохо или по балльной шкале.

-Оперативные показатели раскрывают уровень достижения оперативных (тактических) целей компании (рост числа клиентов, объем продаж и т. д.).

-Стратегические показатели раскрывают уровень достижения стратегических целей (стоимость рынка, чистая прибыль и т.д.).

-Опережающие показатели помогут оценить необратимые результаты, отдаленные во времени (чистая прибыль, удовлетворенность клиентов).

-Запаздывающие показатели помогут оценить текущие обратимые результаты (объем продаж, доля брака).

-Показатели результативности отражают результаты работы без их сравнения между собой (чистая прибыль, объем продаж).

-Показатели эффективности характеризуют полезный эффект относительно ресурсов и времени, которые были затрачены (рентабельность, производительность).

-Абсолютные показатели отражают результаты в абсолютном выражении без сравнения их с чем-либо.

-Относительные показатели сравнивают результаты с чем-либо, например, с показателями прошлого года.

-Функциональные показатели характеризуют выполнение регулярных бизнес-процессов компании (маркетинг, логистика и т.д.).

-Проектные показатели характеризуют реализацию проектов (соблюдение этапов, качество работ).

### Классификация КРІ

Обобщающей классификации ключевых показателей эффективности не существует, однако в разных научных источниках представлены различные их виды. Ключевые показатели эффективности можно классифицировать по следующим показателям: 1. Отношение к периоду отражаемых результатов. 2. Оцениваемый объект. 3. Источник оценки. Классификация по перечисленным признакам представлена в таблице 1.

Таблица 2 – Сводная классификация КРІ

Признак	Виды	Характеристика
Период отражаемых результатов	Запаздывающие	Отражают результаты деятельности по истечении периода. К ним относятся финансовые показатели, которые показывают потенциал, но не передают текущую эффективность подразделений и компании в целом
	Оперативные (опережающие)	Дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении. Они говорят о текущей ситуации в компании, параллельно показывая, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также демонстрируют качество процессов и продукции и степень удовлетворенности клиентов.
Оцениваемый объект	КРІ результата	Демонстрируют количественные и качественные показатели получившегося результата
	КРІ затрат	Отражают объем затраченных ресурсов

	КРІ функционирования	Показывают, насколько процесс выполнения соответствует установленному алгоритму
	КРІ производительности	Являются производными показателями, которые характеризуют соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение
	КРІ эффективности	Так же производный показатель, характеризующий соотношение полученного результата к затратам ресурсов
Источник оценки	Целевые показатели	Отражают степень приближенности к поставленным целям и являются наиболее значимыми в деятельности компании
	Процессные показатели	Связаны с эффективностью процесса достижения целей и дают возможность оценить, можно ли выполнить процесс быстрее или же сократить расходы без последствий для качества
	Проектные показатели	Свидетельствуют об эффективности выполнения проекта в целом или же отдельных его частей
	Показатели внешней среды	Учитываются при разработке целевых показателей, но вместе с тем на них невозможно влиять (например, сложившийся уровень цен на рынке, экономическая ситуация в регионе)

Так, можно сделать вывод, что система ключевых показателей деятельности требует от компании комплексного подхода, который подразумевает тщательный анализ внешней и внутренней среды, корреляцию с целями и стратегией компании, а также подробные знания о деятельности каждого сотрудника и подразделений в целом. Только подходя к построению системы КРІ комплексно, можно добиться повышения эффективности деятельности организации. Таким образом, значение КРІ заключается в том, что показатели выступают в роли оценки труда и одновременно являются стимулом к повышению эффективности труда каждого работника[6].

Все показатели эффективности основаны на статистических данных о работе предприятия или реализации проекта. Поэтому разработка возможна только после анализа всех бизнес-процессов, ранее достигнутых результатов, планирования целей. Для этого специалисты используют следующие блоки показатели эффективности КРІ:

- показатели результативности деятельности, т. е. какой результат был достигнут за определенный период времени;
- КРІ затрат, т. е. оценка вложений, затраченных материальных и трудовых ресурсов;
- показатель функционирования, т. е. итог выполнения определенных бизнес-процессов (обычно используется для оценки соответствия фактических действий и заранее разработанного алгоритма);
- КРІ производительности, т. е. оценка соотношения итогового результата и времени на его достижение (это показатель КПД, определяющий полезность действий и процессов);
- показатели эффективности, по которым можно оценить соответствие достигнутого результата затраченным ресурсам и вложениям средств.

Оптимальная система КРІ должна дать четкий ответ, какие процессы оправдывают вложения времени и ресурсов, что нужно предпринять для повышения показателей эффективности. Для этого стоит определить точные значения для оценки, сроки сбора и анализа информации, подведения итогов. Также при постоянном использовании КРІ нужно установить ключевые контрольные точки для оценки показателей. Например, это может быть месяц или иной календарный период либо дата завершения рекламной кампании. Расчет КРІ и обработку полученных данных лучше поручить профессионалам. Это гарантирует достоверность результатов оценки, которая не будет зависеть от субъективных и внутренних факторов.

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

Для того чтобы сотрудники были заинтересованы в достижении системы КРІ, необходимым представляется разработка системы стимулирования на базе ключевых показателей эффективности. Ее разработка должна включать в себя ряд этапов, которые представлены на рисунке 1.

Для системы КРІ характерны следующие особенности, которые учитываются при ее разработке:

1. Адресный подход – т.е. для каждого подразделения и сотрудника определяется свой круг показателей, которые зависят от функциональных обязанностей.
2. Учет вектора движения, т.е. показатели должны быть привязаны к особенностям бизнес-процессов и поставленным перед предприятием целям.
3. Показатели должны быть достижимы.
4. Показатели могут быть подвержены корректировке в случае необходимости.

5. Можно количественно оценить, как изменится стоимость бизнеса при достижении целевых показателей.
6. Количество показателей должно быть минимальным, должны учитываться только те, которые характеризуются высокой приоритетностью.
7. Показатели должны легко восприниматься сотрудниками предприятия.
8. Должны выбираться показатели, которые выступают в качестве базы для оценки наиболее важным аспектов деятельности предприятия.

Рис.1. Этапы построения и внедрения системы КРІ



В качестве преимуществ внедрения системы КРІ можно назвать следующие:

- рост производительности труда и экономической эффективности предприятия (20-30% в течение первого года эксплуатации системы);

- рост удовлетворенности и квалификации персонала, снижение текучести кадров;
- достижение и укрепление конкурентных преимуществ предприятия;
- прояснение целей предприятия и функций подразделений (работников);
- улучшение внутрифирменного взаимодействия, снижение транзакционных издержек;
- повышение управленческой квалификации руководителей;
- формирование и развитие управленческой команды;
- развитие корпоративной культуры, ориентированной на реализацию ценностей компании.

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

### 1.3 Особенности КРІ и системы оценки персонала

«Мотивация на результат» является наиболее совершенной и эффективной. Это связано с возможностью для работодателя выстроить четкую систему материальной мотивации, а для работника увеличить доход в зависимости от тех усилий, которые он приложит. [18]

Результативность – это отношение достигнутого результата к плановому. [14]

Эффективность – это отношение достигнутого результата к тем ресурсам, которые затрачены на достижение данного результата. [14]

Отталкиваясь от этого термин «ключевой показатель результата деятельности» более содержателен и объемнее, так как содержит и затраты на получение результата и степень его достижения.

В организациях КРІ вводится для удобства измерения результатов работы сотрудников, подразделений, департаментов, и в целом. Эффективная и результативная система мотивации, ориентированная на достижение поставленных целей компании и стимулирования персонала, создается с помощью внедрения и улучшения системы показателей результативности. [4]

Многие организации сталкиваются со сложностями в выявлении и понимании, какие именно показатели являются необходимыми. Впоследствии анализу подвергаются данные, которые не нужны, что ведет к потраченным ресурсам, финансам и времени. [21]

Не только руководству организации, но и сотрудникам компании, чей доход зависит от результатов труда удобны в использовании ключевые показатели эффективности. Это связано с тем, что использование данной

системы позволяет определить действия для достижения требуемого результата деятельности. [3]

Баланс интересов, как основа стабильности компании появляется, так как в интересах организации настроить своих работников на достижение целей компании. Дополнительные вознаграждения работникам выплачиваются из прибыли компании. Будут достигнуты цели организации, будут достигнуты и цели сотрудника, в ином случае цели обеих сторон оказываются не достигнутыми. [15]

Питер Друкер является родоначальником основы Управления по целям. Данный метод управления прогнозирует возможные результаты деятельности компании, и разрабатывает планы по достижению целей. [7]

В связи с возможностью построения эффективной и совершенной системы стимулирования и мотивации персонала компании понятия КРІ и мотивация стали неразделимыми. КРІ, как переменная часть заработной платы работника, мотивирует к достижению индивидуальных высоких показателей, соответственно и к достижению целей компании.

Внедрение системы ключевых показателей эффективности на предприятии возможно, только если в организации действует система управления, в которой для достижения стратегических задач и целей согласованы усилия, как отдельных работников, так и департаментов, подразделений и отделов.

Система КРІ должна давать возможность между собой сравнивать как отдельных работников, так и подразделения, по тому, как результативно они достигают намеченных целей. Управлять возможно только тем, что можно изменить.

При внедрении системы КРІ в организации, важно учесть, что внедрение данной системы требует временных и материальных затрат. При подсчете затрат на инвестиции необходимо учесть отдачу и период времени необходимый для ввода показателей эффективности.

Для построения эффективной системы КРІ, необходимо ориентироваться на ряд основополагающих принципов: разумность, сопоставимость, достижимость, простота измерения, ограниченность, релевантность, адресная принадлежность, легкость восприятия, сбалансированность, правильная ориентация, инициатива, прогнозируемость, простота измерения, открытость к действиям.

Для введения в организации системы КРІ потребуется тщательный анализ внутренней и внешней среды. Необходимо будет определить взаимосвязь со стратегией и целями организации. Важно тщательно изучить, не только, деятельность всех подразделений компании, но и каждого отдельного работника.

Из вышесказанного следует, что значение ключевых показателей эффективности заключается как в роли оценки труда, так и в роли стимула для повышения эффективности каждого сотрудника. Аргументы в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала [12]:

- производительность труда сотрудников компании увеличивается на 20-30%;
- организация полностью ориентирована на результат;
- работники компании получают вознаграждение соразмерное полученному результату;
- фонд оплаты труда оптимизируется;
- способные работники организации вовлечены и мотивированы, что способствует их удержанию;
- организация выявляет главные цели и верно расставляет приоритеты;
- управляемость компанией увеличивается, за счет оперативной смены направления усилий работников, при каких-либо колебаниях на рынке;
- вклад работника в достижение целей компании получает справедливую оценку;
- система вознаграждения, действующая в организации прозрачна и понятна для работников;
- система мотивации стабильна и подлежит изменениям.

Минусы системы КРІ в мотивации персонала [12]:

- низкие показатели результата работы отдела отразятся негативным образом на заработной плате каждого работника подразделения;
- возможны перекосы, при значительном весе одного показателя системы, перед другими;
- доля каждого показателя системы будет мала, при значительном количестве показателей в системе;
- процесс внедрения системы КРІ требует больших затрат ресурсов, времени и труда.

Вывод по главе 1

КРІ – система эффективности показателей, оценивающая работоспособность сотрудников. С одной стороны, КРІ можно сравнить с плановым подходом к достижению цели в организации, разницей в том, что показатели каждого отдельного сотрудника влияют на показатели всей

компании. Главной целью КРІ является комбинация и сопоставление действий таким образом, чтобы цели сотрудников дополняли друг друга, не противореча работе специалистов из других отделов.

Денежное стимулирование персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентировано на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

КРІ в зависимости от отношения к периоду отражаемых результатов, оцениваемого объекта и источника оценки классифицируются на запаздывающие и оперативные, КРІ результата, затрат, функционирования, производительности, эффективности, а также КРІ целевых, процессных, проектных и показателей внешней среды.

Построение системы КРІ базируется на следующих принципах: адресная принадлежность, правильная ориентация, достижимость, открытость к действиям, обеспечение прогнозирования, ограниченность, легкость восприятия, сбалансированность, инициатива, простота измерения, подкрепленность, релевантность, сопоставимость и разумность.

В компаниях, занимающихся прямыми продажами, в основном используются КРІ эффективности, которые показывают соотношение холодных звонков, встреч с клиентами к количеству продаж. Менеджер по продажам, используя ключевые показатели, принятые в компании, видит четкую картину своей активности. Он понимает, что для того, чтобы выйти на запланированный доход, ему нужно продать определенное количество услуг, сделав перед этим определенное количество встреч и звонков.

В отечественных компаниях система КРІ применяется в каждой второй организации. Чем компания больше, тем активнее она применяет научно обоснованные методы оценки труда персонала. 61% фирм численностью менее 50 человек вполне обходятся и без методик КРІ, применяют их для большинства персонала лишь 15% небольших компаний. Однако только каждое пятое (22%) предприятие или организация, где трудится от 5000 человек и больше, КРІ не

использует. Применяют подобные показатели для оценки работы большинства сотрудников 46% крупных работодателей.

Глава 2. Практическая работа по совершенствованию КРІ как инструмента совершенствования системы оценки персонала предприятия на примере МАОУ СОШ №56

2.1. анализ базы исследования и КРІ как инструмента совершенствования системы оценки персонала предприятия в МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой»

Объектом исследования работы является Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя Общеобразовательная Школа №56 г. Челябинска имени Н.В. Ковшовой» в сокращении МАОУ «СОШ №56 г. Челябинска имени Н.В. Ковшовой». Организация зарегистрирована 21 июля 1995 года, как муниципальное автономное общеобразовательное учреждение и предоставляет образовательные услуги на территории Советского района города Челябинска в соответствии с аккредитацией и лицензией. Аккредитация учреждением получена в 2012 году на срок до июня 2024 года, действие лицензии – бессрочно, получена в сентябре 2015 года. Юридический адрес организации: Челябинская область, город Челябинск, улица Кузнецова, дом 33. Фактическое местонахождение организации совпадает с юридическим адресом.

Предметом и целями деятельности общеобразовательной организации является выполнение работ, оказание услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий в сфере образования. В соответствии с предметом и целями деятельности общеобразовательной организации осуществляет основные виды деятельности, связанные с предоставлением муниципальных услуг (работ), предусмотренных муниципальным заданием общеобразовательных организаций. Школа осуществляет функции и полномочия:

-предоставление общего образования по уровню дошкольного образования;

-предоставление общего образования по уровням начального общего, основного общего образования, среднего общего образования;

-предоставление дополнительного образования;

-присмотр и уход за детьми, осваивающими образовательные программы дошкольного образования в общеобразовательной организации.

В МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой» действуют дополнительные виды деятельности, такие как:

- 85.41.2 Образование в области культуры

- 85.41.2 Театральные кружки

- 85.41.1 Обучение боевым искусствам

Ученики школы могут посещать дополнительные уроки музыки, заниматься профессиональным вокалом, узнавать новое в сфере культуры, а также представлять школу на различных музыкальных конкурсах. Также в школе существуют такие кружки как: тхэквондо, шахматы, гольф и театральное искусство.

Обучающиеся школы регулярно занимают призовые места на научно-практических конференциях, олимпиадах и конкурсах разных уровней.

Учреждение зарекомендовало себя как педагогическая система, имеющая в своем фундаменте слаженно работающий педагогический коллектив с устоявшимися традициями и обеспечивающая высокое качество обучения и воспитания учащихся.

За период с 2021 по 2022 год численность персонала сократилась, средняя заработная плата увеличивается в соответствии с дорожной картой и муниципальным заданием.

Экономические показатели деятельности организации приведены в таблице 3.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021-2022гг.		2022-2023гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	59998	51802	50713,5	-	9,81	-	4,92
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
8. Основные средства, тыс. руб.	100 883	110089	150357	+	1,89	-	48,31

9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
10. Численность ППП, чел.	62	56	56	-	9,68	0	0
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	213606	213550	214182	-	0,41	+	4,67
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	0	0	0	0	0	0	0
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	35,29	34,38	32,58	+	11,43	+	5,89
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0	0	0	0	0	0	0
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0	0	0	0	0	0	0
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0	0	0	0	0	0	0
17. Рентабельность производства, %	0	0	0	0	0	0	0
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0	0	0	0	0	0	0

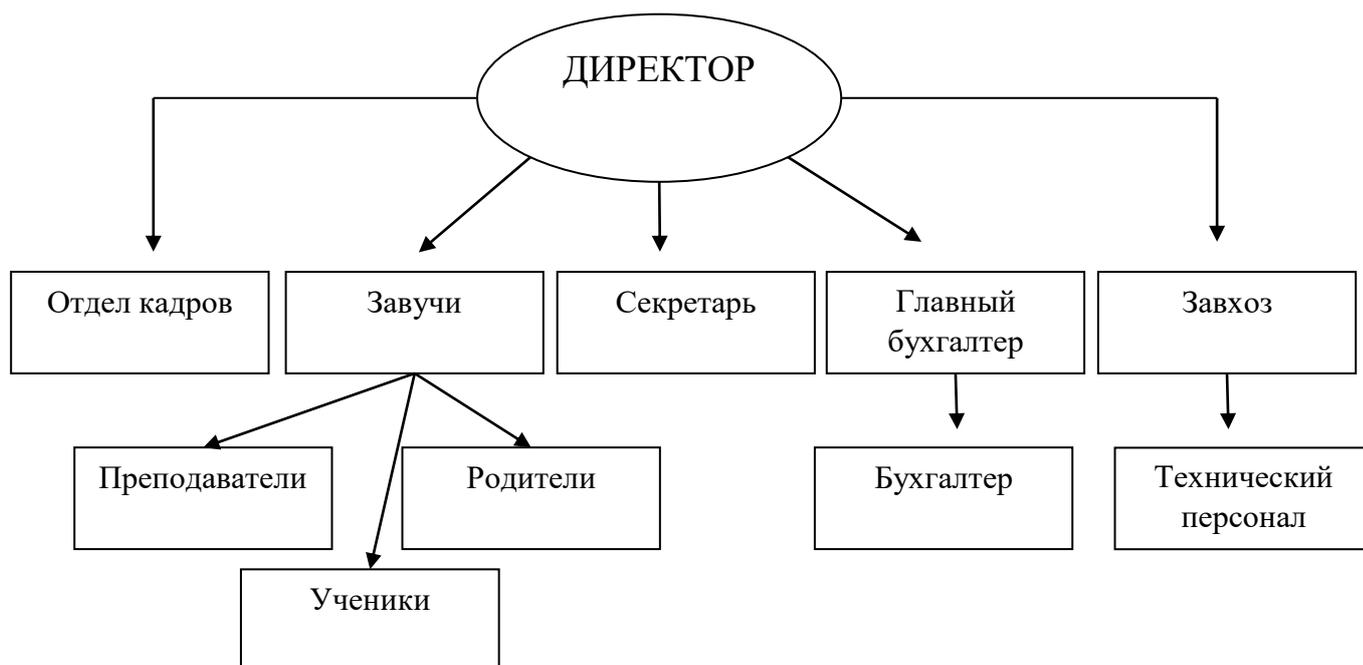
МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой» - автономная некоммерческая организация, неимеет извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Организацию работы МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой» обеспечивает администрация школы:

- директор;
- завучи
- заместители директора

Структура МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой» (рисунок 2)

Рис.2 Структура МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой»



Управление в МАОУ «СОШ №56 им. Н.В.Ковшовой» представляет собой матричную структуру. Такая модель управления позволяет достигать компании наибольшей продуктивности и эффективности

Данная модель управления представляет собой гибрид линейно-функциональной и дивизионной структур. В такой модели каждый сотрудник организации подчиняется сразу нескольким руководителям. Например, по вопросам методологии работы, обучения, выбора проектов, трудового распорядка работник подчиняется своему линейному руководителю (завучу). По вопросам касающихся какого-либо определенного проекта – руководителю данного проекта, либо директору организации.

Преимуществами такого типа управления можно назвать налаженную систему взаимодействия в команде, адаптивность и гибкость, разгрузку руководящего состава. Матричная модель управления позволяет при меняющихся условиях проекта более эффективно использовать труд работников. Трудовой процесс упрощается, и мотивация каждого работника повышается.

В МАОУ «СОШ №56 им. Н.В.Ковшовой» руководителем структурного

подразделения является директор. Директор осуществляет фактическое управление организацией и представляет ее интересы на основании доверенности, выданной Министерством образования Российской Федерации. Директор школы непосредственно подчиняется Управлению образования по Советскому району.

В подчинении директора находятся все сотрудники организации, а в частности:

- Завуч по начальной школе
- Завуч по средней школе
- Завуч по старшей школе
- Социальный педагог
- Заместитель директора по дополнительному образованию
- Заместитель директора по воспитательной работе
- Заместитель директора по хозяйственной части
- Заместитель директора по безопасности
- Учителя начальных, средних и старших классов
- Главный бухгалтер
- Секретарь

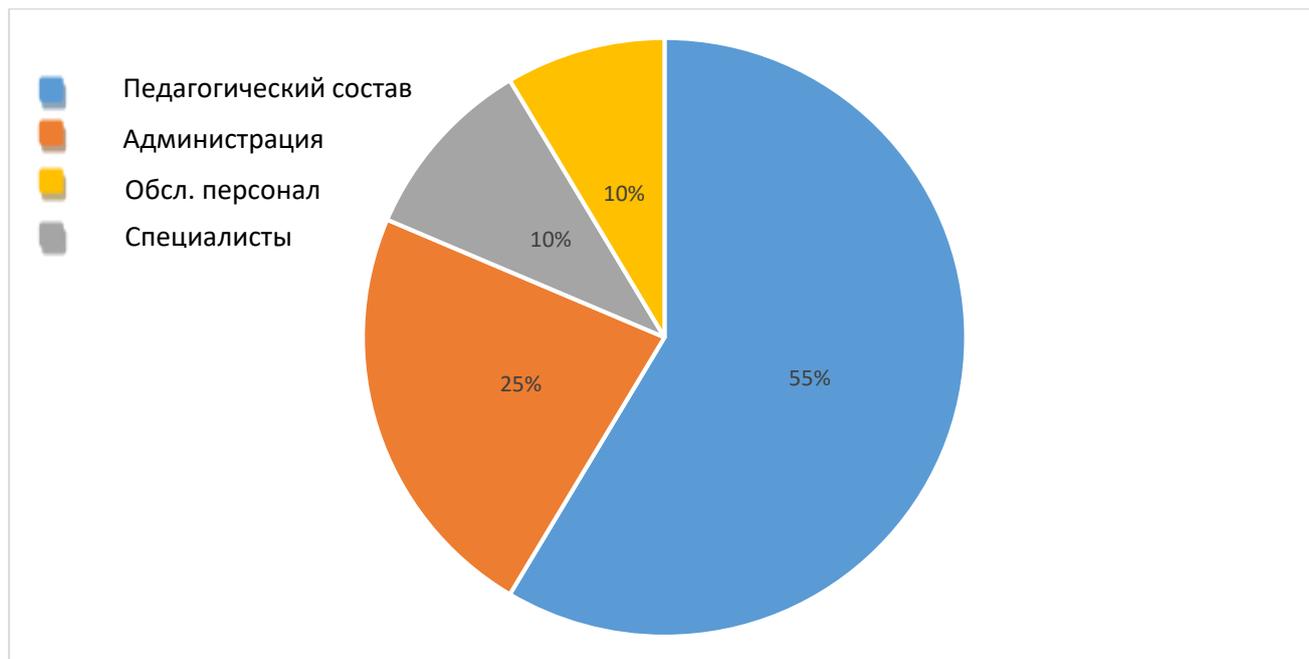
Таким образом, проанализировав характеристики можно сделать вывод, что МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой» - самостоятельное образовательное учреждение, имеющее статус юридического лица, с учредителем в лице управления образования Советского района в городе Челябинске, функционирующее на территории Советского района города Челябинска. Образовательная организация предоставляет населению образовательные услуги в соответствии с лицензией и аккредитацией. Учреждение состоит из 1 здания, расположенного по адресу г. Челябинск, ул. Кузнецова, д. 33, технически оснащенного. Численность обучающихся распределяется следующим образом: 68% обучающихся и 32 % воспитанников. Экономические показатели характеризуют изменения в учреждении, связанные с дорожной картой образовательной организации и муниципальным заданием. Анализ показателей за три предыдущих финансовых годы показывают тенденцию сокращения сотрудников организации, в том числе управления, и повышение средней заработной платы.

## 2.2 Анализ системы оценки персонала в МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой»

В МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой» трудится 73 человека. Количественный состав

образовательной организации представлен на рисунке 3.

Рис.3 Количественный состав МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой



Из диаграммы можно сделать следующие выводы:

- Наибольшая часть персонала в учреждении приходится на педагогический состав, что составляет 55%;
- На администрацию организации приходится 25% от общей численности;
- Обслуживающий персонал – 10%
- Специалисты – бухгалтерия составляет 10%

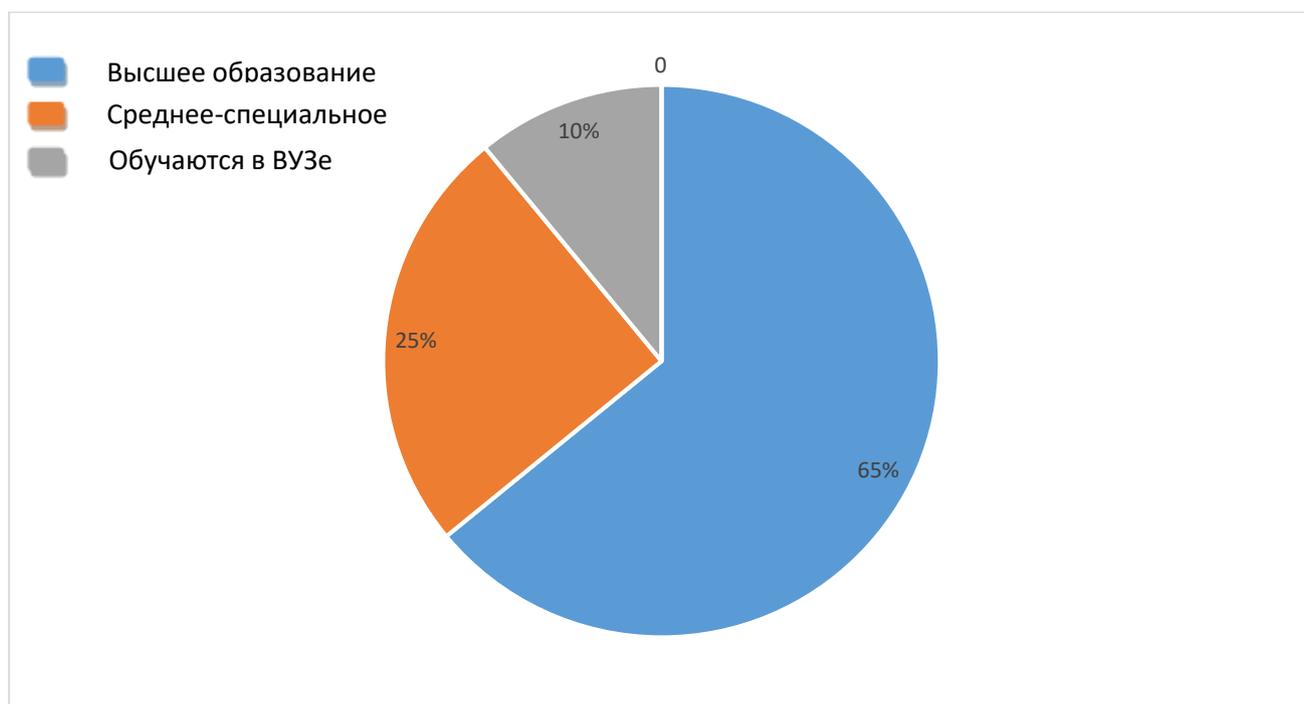
Состав работников по полу таков, что в организации преобладающее большинство – женщины (54 человека), что составляет 74%.

Образовательная деятельность является основной в организации, поэтому

целесообразно дать характеристику основному составу – педагогическим кадрам.

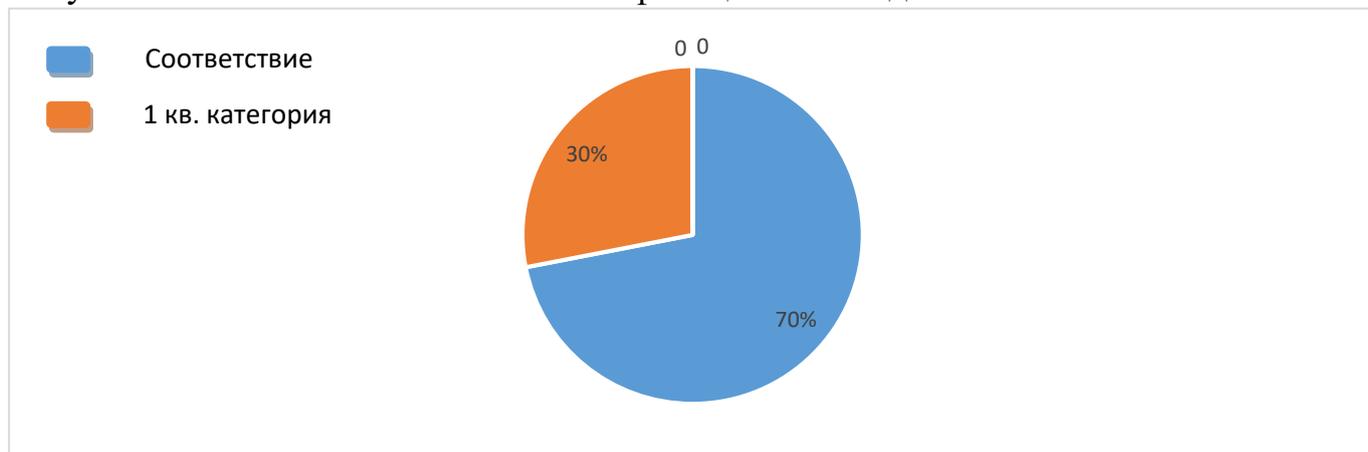
Образование педагогического состава учреждения соответствует профессиональным требованиям. Педагогический состав имеет среднее - профессиональное и высшее образование в педагогике. Сравнительный анализ уровня полученного образования педагогами представлен на рисунке 4.

Рис. 4 Сравнительный анализ уровня полученного образования педагогами



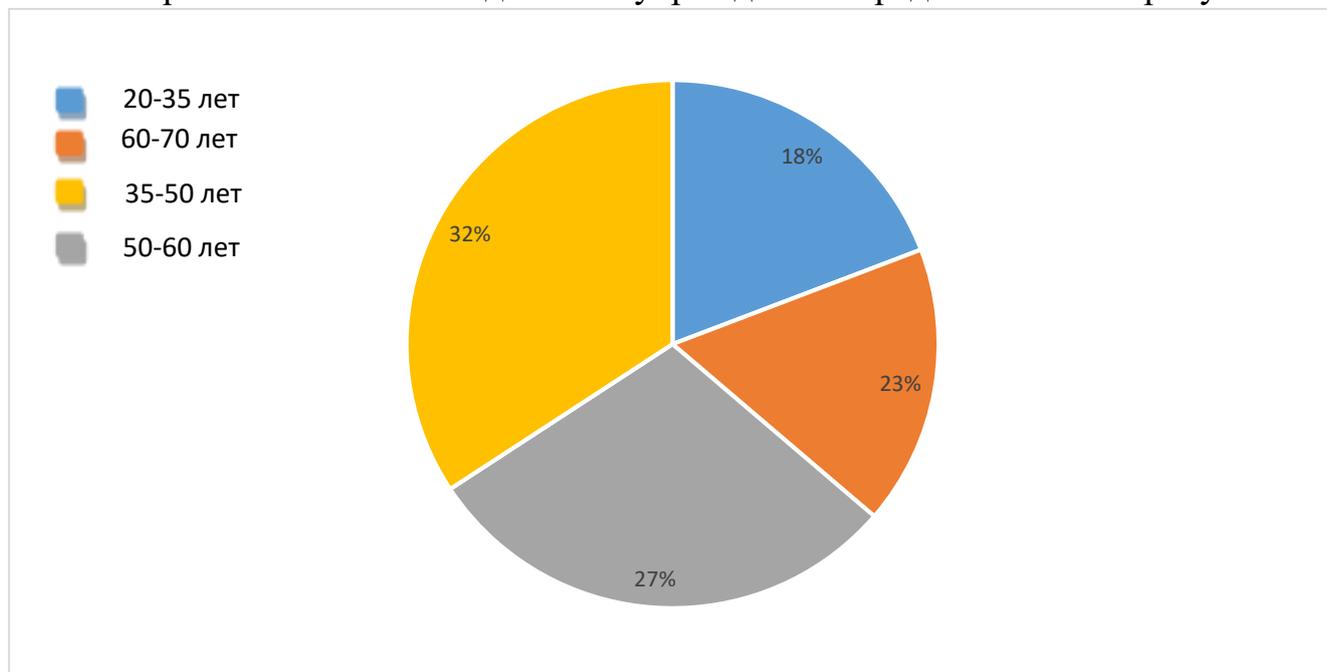
21 педагог организации имеют 1 квалификационную категорию, остальные прошли аттестацию на соответствие занимаемой должности (рисунок 5).

Рисунок 5. Анализ квалификации педагогического состава



Вывод: 30% педагогов имеют 1 квалификационную категорию, педагогов с высшей категорией в школе нет.

Возрастной состав педагогов учреждения представлен на рисунке 6



Из диаграммы следует, что большинство работающих педагогов, занятых в образовательной деятельности, находятся в предпенсионном и пенсионном возрастах, молодежь составляет пятую часть.

В образовательной организации приоритетно используются внутренние источники найма персонала, нежели внешние. Практикуется совмещение предметов. Например, учитель начальных классов ведет русский язык и литературу в 6 классе, учитель ИЗО преподаёт ОБЖ, технологию, МХК и т.д. Положительным является отсутствие необходимости адаптации педагогов к условиям школы, в коллективе, знание особенностей контингента.

Существует потребность в учителях предметниках, ситуацию обостряет тот факт, что большая часть преподавательского состава – пенсионеры в возрасте 55-65 лет и в ближайшей перспективе кадровая проблема усугубится.

За последние три года в организацию поступил на работу 1 специалист в возрасте до 30 лет. Коэффициент внутренней мобильности за 2023 год составляет 12%.

Текущая кадровая ситуация в организации невелика. За период 2021-2023 год уволилось 4 человека, что составляет 8%, из них 3 – педагогический состав, в связи с выходом на пенсию.

Весь педагогический состав учреждения проходит плановую квалификационную подготовку в соответствии с требованиями в сфере образования в различной форме: дистанционно, очно-заочной. В силу специфики организации, часы обучения либо отрабатывались самими педагогами, либо заменялись другими учителями. Обучение проходит 100%

педагогического состава.

Для определения качества трудовой жизни и трудового потенциала были проведены исследования. В сводной таблице 4 проанализированы наиболее существенные компоненты, влияющие на повышение социальной эффективности.

Таблица 4 Компоненты, влияющие на повышение социальной эффективности

Компонент	Изменение по годам			Динамика в среднем за 3 года
	2021	2022	2023	
Образование	+	+	+	Улучшение
Возраст	-	+	-	Ухудшение
Стаж работы	+	-	+	Улучшение
Профессионализм	-	+	-	Ухудшение
Творческий потенциал	+	+	+	Улучшение
Ответственность	+	+	+	Улучшение
Удовлетворенность работой	+	-	-	Ухудшение
Симпатии	+	+	-	Ухудшение
Конфликтность	+	+	-	Ухудшение

Вывод: за период с 2021 года по 2023 наблюдается ухудшение показателей на 57%.

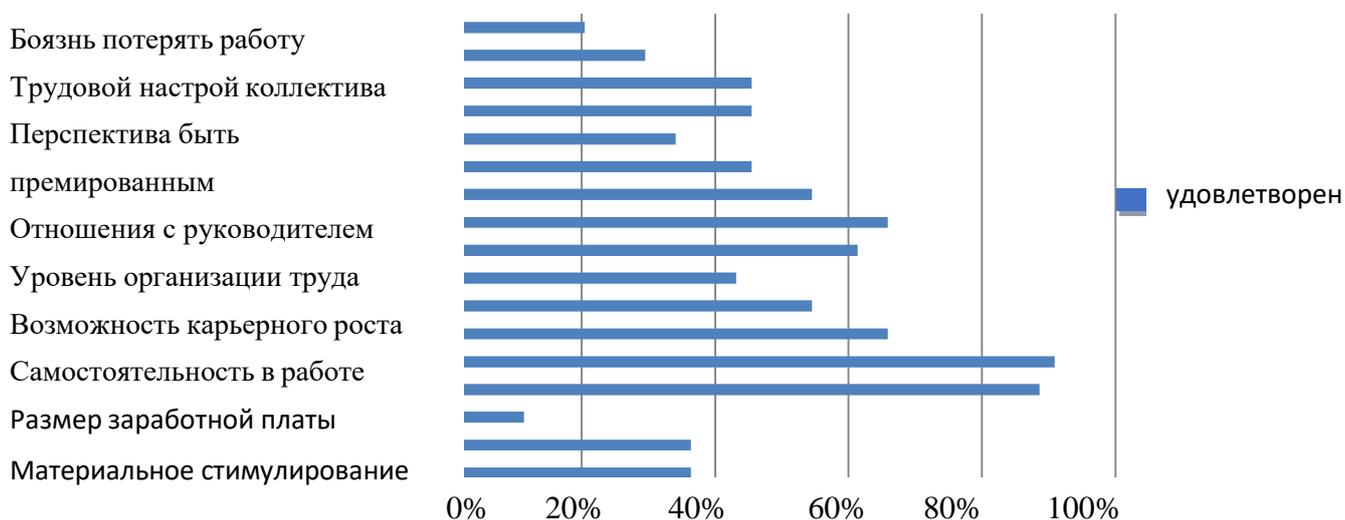
Материальное и нематериальное стимулирование регулируется в учреждении двумя положениями: «Положением о системе оплаты труда работников муниципального автономного общеобразовательного учреждения «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой» и «Положением о награждении почетной грамотой работников муниципального автономного общеобразовательного учреждения «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой».

Положение об оплате труда в МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой» принято в октябре 2021 года, в связи с переходом на новую форму оплаты труда. Положение определяет порядок оплаты труда, систему материальных

поощрений и наказаний в учреждении, социальных и льготных выплат. В основе положения лежит типовое положение о системе оплаты труда работников образования района, рассчитанное на среднестатистическую школу, практически не индивидуализировано для образовательной организации. В связи с тем, что школа малокомплектная, с кадровым дефицитом, методика оценки качества труда в положении не соответствуют потребностям мотивации и стимулирования труда персонала. В организации документально создана комиссия по начислению стимулирующих выплат – баллов, однако, она фактически не работает, баллы начисляются администрацией школы на свое усмотрение, без учета индивидуального вклада сотрудников. Положение о награждении почетной грамотой регламентирует поощрения работников школы грамотами разного уровня: муниципальными, районными, областными, федеральными.

В организации было проведено анкетирование, в котором участвовало 83% трудового коллектива, включая управление и обслуживающий персонал, что составляет 60 человек. Анкетирование затрагивало вопросы изучения удовлетворенности существующей системой мотивации и стимулирования труда. Результаты анкетирования обобщены и представлены на рисунке 7.

Рисунок 7 Результаты изучения существующей системы мотивации и стимулирования труда



Анализ удовлетворенности существующей системы мотивации и стимулирования труда показал, что в условиях неудовлетворенности большинства персонала размерами заработной платы (39 человек), материальным и моральным стимулированием (28 человек), сотрудники

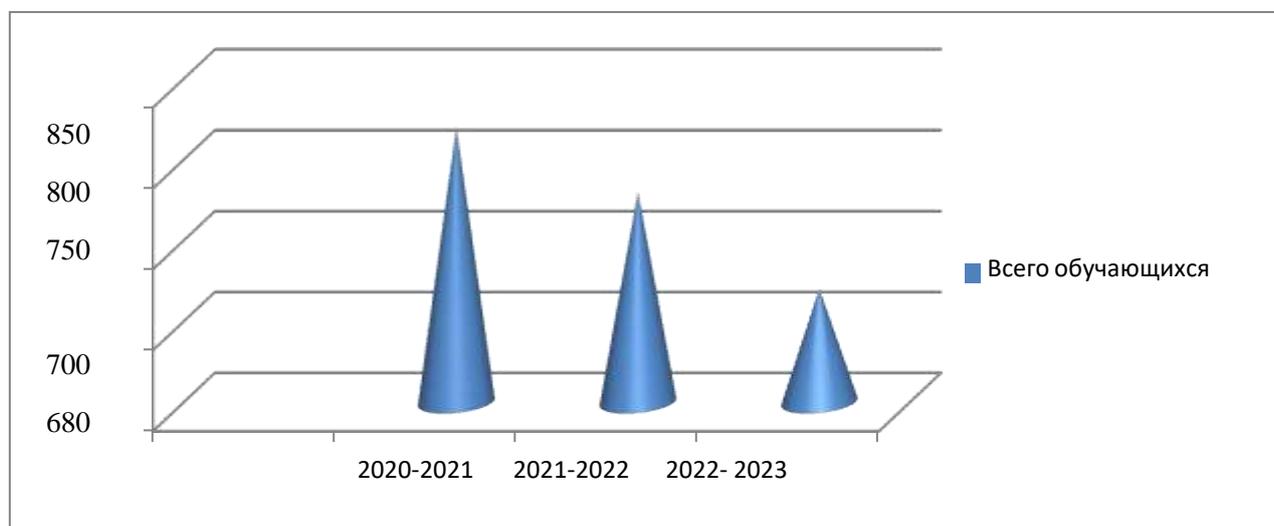
организации считают оптимальным режим работы и предоставляемый уровень самостоятельности (40 человек). Практически половина сотрудников считает, что выполняет работу в соответствии со своими способностями (29 человек) в оптимальных технических и санитарно-гигиенических условиях (19 человек). Степень удовлетворенности микроклиматом внутри коллектива (29 человек) и отношениями с руководителем (24 человека) характеризует удовлетворенность общим настроением коллектива – 45% (20 человек). Экономические нововведения в организации, происходящие последние несколько лет, приветствуют их 30% коллектива (13 человек). 9 сотрудников организации озабочены возможностью потерять работу.

Результаты образовательной деятельности организации складываются из двух показателей:

1. Уровень учебных достижений обучающихся;
2. Результативность сдачи ГИА;

Особенность функционирования образовательной организации состоит в прямой зависимости от контингента обучающихся. В соответствии со статистическими данными, контингент обучающихся за последние 3 года уменьшился на 14%, что иллюстрирует рисунок 8.

Рис.8 Статистические данные изменения контингента за 3 года.



Статистические данные результатов учебной деятельности учреждения за последние три учебных года представлены в таблицах. Первая таблица показывает уровень учебных достижений обучающихся на 1, 2 и 3 ступени

образования, вторая - общий итог успеваемости в школе, третья – результаты государственной итоговой аттестации выпускников 9, 11 классов.

Уровень учебных достижений обучаемых, представленный в таблице 5, показывает, что уровень обученности в последний год снизился в начальной школе, качество знаний стабильно растет на всех уровнях образования.

Таблица 5 Уровень учебных достижений обучаемых на 1, 2 и 3 ступенях образования

Учебный год	Уровень обученности (%)						Качество знаний (%)					
	1-4	Изменение +/-	5-9	Изменение +/-	10-11	Изменение +/-	1-4	Изменение +/-	5-9	Изменение +/-	10-11	Изменение +/-
2020-2021	100		100		100		66,7		40,9		42,9	
2021-2022	100		100		100		82,4	+	47,4	+	50	+
2022-2023	95	-	100		100		73,3	-	73,7	+	60	+

Статистические данные, характеризующие общий итог успеваемости в школе, указывают на потенциальные возможности учеников. Изменения в общем качестве обученности по школе представлены в таблице 6.

Таблица 6 Общий итог успеваемости в МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой»

Учебный год	Уровень обученности (%)	% качества	Окончили на 4 и 5	Изменение +/-	Окончили на 5	Изменение +/-
2020-2021	100%	47,8%	133	+	2	-
2021-2022	100%	57,1%	136	+	2	-
2022-2023	100%	67,7%	142	+	5	+

Данные таблицы показывают стабильное повышение общего качества образования в образовательной организации. Вместе с тем, в течение последних трех лет количество отличников в школе менялось.

Результаты единой итоговой аттестации обучающихся за три последних учебных года представлены в таблице 7.

Таблица 7 Итоги государственной итоговой аттестации 9 и 11 классов.

Учебный год	Класс	Количество обучающихся	Уровень обученности (%)	Качество знаний(%)	Изменение (по отношению к предыдущему уч.году) +/-
2020-2021	9	92	100%	36,4%	+
	11	85	100%	50%	+
2021-2022	9	91	100%	25%	-
	11	78	100%	33,3%	-
2022-2023	9	92	100%	55,5%	+
	11	88	100%	75%	+

Из таблицы следует, что общий итог сдачи выпускниками итоговой аттестации не стабилен. Наблюдается повышение качества в 9 классе на 19, 1%, а в 11 классе на 25%. Снижение уровня обученности наблюдается в 9 классе на 2%, в основной период не сдал все экзамены 1 обучающийся структурного подразделения «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой»

Качественный анализ руководящего персонала по возрасту показал, что 70% управленческого состава в возрасте от 50 до 70 лет, 50% аппарата управления имеют высшее педагогическое образование и не имеют образования в сфере управления образовательной организацией, директор прошел курсы повышения квалификации. Качественный состав по стажу работы показал, что 20% управленческого персонала имеют опыт работы в управлении.

Организацию и управление учебно-воспитательным процессом в школе осуществляет заместитель директора по УВР. В структурном подразделении два учителя выполняют часть функций заместителей по УВР за дополнительную оплату. Взаимосвязь структурного подразделения и основной школы в вопросах воспитания, обучения, методической работы и других вопросах отсутствует.

## 2.3 Рекомендации по внедрению КРІ как инструмента совершенствования системы оценки персонала

Анализ эффективности управления персоналом показал множество проблем:

-слабая мотивация персонала; система стимулирования персонала не адаптирована к условиям организации;

- низкое качество бухгалтерского обслуживания; снижение показателей образовательной деятельности;

- кадровый дефицит;

- недостаточная квалификация управленческого персонала;

-неудовлетворенность микроклиматом в коллективе;

- несоответствие структуры управления потребностям организации;

Для решения этих проблем целесообразно внедрить следующие предложения:

1. В целях оптимизации расходов и упорядочения структуры управления, обязанностей и квалификационного соответствия должность заместителя директора по АХЧ заменить заведующим хозяйством. Контингент образовательной организации составляет 705 человек, поэтому для эффективной работы достаточно 1 ставки заведующих хозяйством: 1 штатная единица – головное учреждение. Необходимо пересмотреть должностные инструкции в целях их соответствия стандартам и разграничения обязанностей в организации.
2. Организовать работу бухгалтерии. В настоящее время в штатном расписании организации две ставки бухгалтера. Ежедневная совместная работа руководителя и бухгалтерии приведет к повышению эффективности. Скорость решения вопросов увеличится, персонал организации будет иметь возможность незамедлительно решать проблемы бухгалтерского обслуживания.

3. Внести изменения в «Положение о системе оплаты труда работников муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Волошская средняя школа» и «Методику оценки показателей эффективности деятельности педагогических работников МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой». Изменения должны учитывать:

- трудность преподаваемых предметов педагогов;
- сложность обучения, связанную с преподаванием нескольких дисциплин;
- сложность обучения, связанную с преподаванием в классах –комплектах;
- стаж педагогической деятельности;
- результативность сдачи обучающимися ГИА и ЕГЭ по предмету;

Система оплаты труда персонала, критерии эффективности деятельности сотрудников должны быть прозрачные и понятные работникам. В результате внедрения предложения в организации будет реализован дифференцированный подход к трудовой деятельности каждого работника.

4. Систематизировать и упорядочить деятельность по оцениванию показателей и критериев эффективности деятельности педагогов: процесс начисления и выплаты стимулирующих выплат должен быть строго регламентирован, персонал организации ознакомлен с результатами заседания комиссии, ценой балла и т.д. Необходимо сформировать систему учета дополнительных работ в организации. Реализация предложения позволит минимизировать ошибки начисления стимулирующих выплат, конфликтность, связанную с начислением, отсутствием прозрачности процесса.

5. Разработать стратегию привлечения кадров в организацию. Для успешного решения проблемы необходимо учитывать все возможные варианты: от молодых специалистов до внутренних резервов организации и специалистов с необходимым образовательным уровнем. Партнерами в решении вопроса должны выступить администрация Советского района города Челябинска и управление образования по Советскому району города Челябинска. Внедрение

предложения позволит обеспечить организацию необходимыми специалистами.

6. Разработать план по повышению квалификации управленческого состава. Планирование позволит систематизировать и упорядочить деятельность управления, связанную с повышением уровня квалификации.

Все предложения направлены на повышение эффективности управления персоналом, повышение эффективности труда, качества трудовой жизни и трудового потенциала сотрудников организации. Определим затраты на внедрение предложений и социальную эффективность предложений.

Внесение изменений в систему оплаты труда и изменение критериев эффективности труда. Индивидуальный подход в определении заработной платы работников повысит уровень мотивации и стимулирует к трудовым успехам, что повлияет на удовлетворенность работой. Прозрачность системы оплаты труда и процесса начисления стимулирующих выплат позволят снизить возникновение конфликтных ситуаций с управлением, положительно повлияют на укрепление имиджа управления, мотивируют персонал на сотрудничество с управлением.

Изменения мотивационной и стимулирующей системы, критериев эффективности должны касаться не только поощрения, но и наказания. Каждый сотрудник должен понимать ответственность за невыполнение поручений или своих должностных обязанностей. Критерием эффективности педагога является уровень и качество сдачи выпускниками ГИА. Не сдача выпускниками должна наказываться, а успешная ГИА выпускников – поощряться. Такие методы стимулирования будут влиять на эффективность работы педагога и уровень предоставляемых услуг организацией, повышать ее имидж.

Разработка стратегии привлечения кадров в школу является одним из

наиболее важных предложений. В 2022 году в организации нехватка педагогов составляла 6 человек, что составляло 9%. Привлечение кадров в организацию положительно скажется на эффективности работы. Средняя заработная плата педагога исчисляется как частное от ФОТ педагогов на количество человек, работающих в организации, поэтому привлечение специалистов приведет к снижению учебной нагрузки педагогов, но не к снижению средней заработной платы. Снижение учебной нагрузки приведет к повышению качества жизни и труда сотрудников.

Расчет экономической эффективности от внедрения предложений рассчитан в таблице 8.

Таблица 8 Расчет экономической эффективности предложений

Мероприятие	До мероприятия, руб. в год	После мероприятия, руб. в год	Абс. изменение +/-	Эффективность, %
Ввести в штатное расписание единицу специалист по кадрам	0	134640,00	+	-100
Упразднить должность зам. директора по АХЧ, ввести должность заведующего хозяйством	430719,36	269280,00	-	62,5
Итого	430719,36	403920,00	-	75,75

Экономическая эффективность предложений составляет 403920,00 рублей в год.

Система деятельности образовательной организации не позволяет применить систему ключевых показателей эффективности в классическом виде, поскольку ряд ключевых стратегических приоритетов деятельности находится в некоммерческой плоскости и не может быть в полной мере определен финансовыми показателями. Таким образом, система ключевых показателей эффективности для образовательных учреждений, помимо финансово-экономических показателей (планируемая выручка, ожидаемые показатели экономии финансовых ресурсов и др.), должна

включать показатели качества образования обучающихся (для педагогического вуза также важна широта охвата аудитории педагогических работников образовательных учреждений). Главными целями являются подготовка высококвалифицированных кадров (по актуальным для рынка труда направлениям профессиональной деятельности), воспитательная работа с молодым поколением граждан, развитие общекультурных и личностных компетенций и другие. Также важно уметь эффективно распределять полученную выручку с платных образовательных услуг, направив её на ключевые направления повышения качества образования (например, повышение уровня заработной платы сотрудников за счёт дополнительного стимулирования).

Я предлагаю оценку выполнения показателей ключевых показателей эффективности реализовывать в специальных таблицах - матрицах ключевых показателей эффективности, где указываются ключевые показатели эффективности, в соответствии с которыми оценивается работа подразделения или сотрудника в отчетном периоде. Система ключевых показателей эффективности должна основываться на краткосрочных (от 1–3 лет), среднесрочных (с 3–5 лет) и долгосрочных (с 5–10 лет и более) показателях, характеризующих результаты деятельности МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой», закрепленных в стратегии развития общеобразовательной организации и утвержденных приказом директора. Процесс достижения стратегических целей и выполнения целевых показателей становится эффективным в условиях применения сбалансированной системы материального и нематериального стимулирования и мотивации учителей. Размер стимулирующей надбавки для отдельного сотрудника корректируется с учетом итогового нормированного значения фактического выполнения показателей ключевых показателей эффективности учителя, а также результатов аттестации, экспертной оценки и иного, выраженных в процентах: показатели, исполненные менее чем на 20%, - неприемлемый результат, от 20 до 40% - слабый результат, от 40 до 60% - посредственный

результат, от 60% до 80% - хороший результат, 80% и более - отличный результат (сотрудник «высокоэффективен»). Показатели оценки являются едиными для всех преподавателей, однако граница пороговых баллов, необходимых для назначения стимулирующей выплаты, дифференцирована по трем должностным категориям (директор, преподаватели, завучи) с учётом основных видов деятельности.

На мой взгляд внедрение системы ключевых показателей эффективности в МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой» действительно покажет свою значимость как механизм управления развитием педагогов и администрации школы .

Формирование системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности позволяет:

- обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности образовательного учреждения;
- оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и школы в целом;
- постоянно ориентировать персонал на достижение требуемых результатов;
- организовать рациональное управление бюджетом по фонду оплаты труда на основе объективных показателей деятельности.

Результаты балльной системы оценки на основе КРІ позволят:

- оптимизировать развитие педагогического потенциала в соответствии с программой непрерывного повышения профессионального мастерства;
- внедрить в процессы деятельности образовательных организаций систему наставничества по всем направлениям.

Основные преимущества:

- все вопросы понимания ценности инструмента и его особенностей решаются уже на этапе разработки;
- вовлечение сотрудников в процесс изменения и внедрения нового;
- мотивация сотрудников на повышение результативности и эффективности своей деятельности.

Риски:

- опасность выделения не ключевых, второстепенных, показателей, что не позволит получить максимальную отдачу от инструмента;
- опасность того, что инструмент не станет «рабочим» из-за отсутствия доверия к инициативам внедрения «нового».

Вывод по главе 2.

В результате исследования системы управления муниципального автономного общеобразовательного учреждения «средняя общеобразовательная школа №56 им. Н.В. Ковшовой» были выявлены проблемы, связанные с организацией труда педагогического состава, мотивацией и оплатой труда персонала, уровнем квалификации сотрудников управления. Для решения этих проблем разработаны следующие предложения:

- внести изменения в положение о системе оплаты труда и регламентировать порядок начисления стимулирующих выплат;
- разработать стратегию привлечения педагогических кадров в школу;
- разработать план повышения уровня квалификации управленческого состава.

Внедрение предложений позволит:

- повысить качество образования в организации;
- снизить конфликтность и напряженность в коллективе;
- стимулирование в организации перевести из «системы наказаний» в «систему поощрений и наказаний»;

- дифференцировать заработную плату педагогам;
- повысить качество бухгалтерского обслуживания в организации;
- привлечь в организацию специалистов;
- стимулировать педагогов к повышению уровня образования, участия во внеурочной деятельности, связанной с преподаваемым предметом;
- повысить уровень квалификации управленческого состава.

Экономическая эффективность от предложений составит 403920,00 рублей в год. Социальная эффективность заключается в повышении удовлетворенности трудовым процессом, снижении социальной напряженности в коллективе, повышении уровня квалификации сотрудников управления.

Ввести бальную систему на основе ключевых показателей эффективности.

Она позволит:

- оптимизировать развитие педагогического потенциала в соответствии с программой непрерывного повышения профессионального мастерства;
- внедрить в процессы деятельности образовательных организаций систему наставничества по всем направлениям

Внедрение предложений позволит повысить эффективность управления МАОУ «ОШШ №56 им. Н.В. Ковшовой» и качество предоставляемых услуг населению Советского района города Челябинска.

## Заключение

Основой любой организации и главным ее ресурсом является персонал. Персонал является самым сложным объектом управления в силу своих особенностей: способности мыслить, оценивать ситуацию, принимать решения, иметь субъективное мнение, реагировать на управленческое воздействие.

Управление персоналом в организации заключается в формировании системы управления, способной решать успешно кадровые проблемы, главной из которых является дифференцированный подход к каждому сотруднику в целях повышения его производительности труда и удовлетворенности производством. Индикатором эффективности работы управления в целом является конкурентоспособность, успешность организации и реализация целей производства.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка действующей системы стимулирования персонала в организации МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой», разработка и внедрение проекта модели КРІ в систему стимулирования работников.

В ходе работы были рассмотрены теоретические аспекты системы оценки персонала: даны определения «КРІ» и «система оценки персонала», основные функции и методы система оценки персонала, рассмотрены подходы к системе оценки персонала.

Определение критериев эффективности системы оценки персонала – важная часть работы. В ней рассматривались теоретические подходы к определению критериев и описаны наиболее простые и конкретные способы оценки: социальная эффективность и экономическая эффективность.

Во второй части, практической, дана краткая характеристика образовательной организации МАОУ «СОШ №56 им. Н.В. Ковшовой», ее внешней внутренней среды. При контингенте обучающихся и воспитанников в 7 0 5 человек, в организации работает 73

Список используемой литературы

1. Аванесова, Ю.А. Экономика предприятия торговли и сферы услуг / Ю.А. Аванесова. – М.: Экономика, 1996 – 103 с.
2. Алексеева, М.А. Планирование деятельности фирмы / М.А. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 268 с.
3. Ветлужских, Е. В. Разработка KPI в компании / Е. В. Ветлужских. – М.: Экономика, 2008. – 296 с.
4. Ветлужских, Е. В. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е.В. Ветлужских. М.: Экономика, 2008. – 162 с.
5. Вихров, А.А. Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления / А.А. Вихров, П.А. Лекомцев. – 2015. – №10(53). – С. 15-16.
6. Внедрение показателей KPI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66943-vnedrenie-sistemy-kpi-17-m11>
7. Друкер, П. Эффективное управление предприятием / П.Друкер. – М.: Вильямс, 2008 – 304 с.
8. Жихарева, Е.Д. KPI как фактор повышения эффективности менеджмента компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/authors/15156/>
9. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40629/1/978>
10. Как рассчитать показатели эффективности отдела продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66314-qqq-16-m9-kpi>

11. Каплан, Р. Н. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
12. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К.Ключков. – М.: Экономика, 2010. – 250 с.
13. Кубатиева, Ф.Б. КРІ - каждому по способностям / Ф.Б.Кубатиев. – Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010. – №2. – С.11-14.
14. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: Новосибирск, 2001. – 400 с. 1
15. Машковцев, С.В. КРІ для поддерживающих подразделений / С.В.Машковцев, В.В. Бедило. – Справочник кадровика. – 2009. – №5. – 319 с.
16. Мотивация менеджеров по продажам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/motivaciya-menedzherov-po-prodazham-primery.html>
17. Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М.Панов. – М.: Инфра-М, 2012. – 255 с.
18. Парменгер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д.Парменгер. – М., 2008. – 218 с.
19. Примеры КРІ и способы их внедрения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum-group.com/blogs/stati/primery-kpi/>
20. Разработка и внедрение КРІ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.molga.ru/services/detail.php?ID=544>
21. Система КРІ: разработка и применения показателей бизнес-процесса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.businessstudio.ru/sistema\\_kpi](http://www.businessstudio.ru/sistema_kpi)
22. Стышнева, Е.Г. Как работать с КРІ [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <http://www.rusconsult.ru>

23. Филимогова, А.В. Управление по КРІ в многоуровневых компаниях / А.В. Филимонова, С.Е.Лекомцев. – Журнал «Менеджмент сегодня», № 2, 2005. – С. 15-19.
24. Что такое КРІ? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://predp.com/fin/terms/что-такое-kpi.html>
25. Эккерсон, У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У.У. Эккерсон. – М., 2007. – 27 с.
26. КРІ используют почти в каждой второй компании [Электронный ресурс].-Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/111689/kpi-ispolzuyut-pochti-v-kazhdoj-vtoroj-kompanii/>