



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА


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

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


Проверка на объем заимствований:
_____ % авторского текста

Работа рекомендована к защите « »
10 08 2024 г.

И.о. зав. кафедрой Э, У и П
к.п.н., доцент

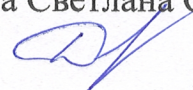
 Корнеев Д.Н.

Выполнил:

студент группы ЗФ-509-114-5-1
Бутыркин Сергей Артурович 

Научный руководитель:

к.п.н. доцент

Демцура Светлана Сергеевна,


Челябинск
2024

Оглавление

Введение	3
Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КРІ	7
1.1 Оценка персонала и ее основные подходы	7
1.2 Методы оценки персонала организации	12
1.3 Методика оценки персонала на основе системы КРІ	22
Выводы по первой главе	29
Глава 2 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ МЕТОДА КРІ В СИСТЕМУ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ООО СК «ДЕДАЛ»	30
2.1 Организационно – экономический анализ базы исследования	30
2.2 Анализ действующей системы оценки персонала в ООО СК «Дедал»	46
2.3 Разработка оценки персонала в ООО СК «Дедал» на основе КРІ метода	57
Выводы по второй главе	65
Заключение	66
Список использованных источников	69
Приложения	76

Введение

Актуальность исследования. Реализации стратегии управления персоналом в рамках следования стратегии развития организации. Стратегия управления персоналом определяется стратегией предприятия и является центральной самостоятельной функцией. Занятые в обществе работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях развития предприятия, в т.ч. предоставление и поддержание работоспособности необходимого для учреждения персонала. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Оценка результатов труда, имеющая большое значение для развития персонала, предполагает этапы наблюдения за его работой и оценки результатов, регистрации оценки и обеспечения обратной связи с сотрудниками. Сделав выводы о работе подчиненных, опытные менеджеры отмечают положительные моменты и указывают на недостатки. Люди могут использовать эту информацию, чтобы внести коррективы в свою деятельность. Оценка результатов может также включать вознаграждение людей, достигших высоких результатов, — в денежной форме, в виде признания и др. Однако считается, что тесная привязка оценки результатов к вознаграждению может иметь нежелательные последствия. Необходимо, чтобы процедуры оценки составляли непрерывный процесс, а не проводились раз в год с целью продемонстрировать рост.

В настоящее время часто используют термин KPI для обозначения показателей, применяемых для оценки KPI разрабатываются для оценки реализации стратегии и принятия управленческих решений, но могут использоваться и для построения системы мотивации персонала на базе KPI при соблюдении ряда условий. Построение системы мотивации персонала на базе ключевых (KPI) и неключевых (PI) показателей деятельности означает,

что все показатели мотивации выстроены в соответствии со стратегией и стратегическими целями на основе BSC (сбалансированной системы показателей). Другими словами, это показатели, которые «работают» на определённые стратегические цели организации в соответствии со стратегией этой организации.

Существующую методику определения результатов деятельности и создания механизмов определения денежного вознаграждения сотрудников называют системой мотивации на базе KPI.

Степень изученности проблемы исследования. Различным аспектам управления персоналом посвящено множество работ. Проблемы анализа системы управления оценки персонала, в различных ее аспектах, рассматривались также такими учеными, как Адашев А.У., Аргашокова А.И., Базаров Т.Ю. Балаев Т.А., Басюк А.С., Генкин Б.М., Гордеева Е.В., Горносталева М.Е., Джураева Г.М., Егоршин А.П., Зайцева Т.В., Крошкина Ю.А., Литвинюк А.А., Маслова В.М., Кибанов А.Я., Окнякская А.А., Позднышева И.В., Порошин А.С., Радова А.Е., Сальникова Е.С., Скоробогатова В.В., Спарнюк Е.В., Толмачева М.С., Чиркова Ю.Р. и др.

Научные основы управления мотивацией на основе показателей KPI рассматривались в трудах известных ученых, как Абрамов А.М., Голубь В.К., Латышенко Г.И., Пономарева О.С., Сиротин Д.А., Тугеева К.М., Хайруллина А.Д. и др.

Актуальность настоящего исследования, степень изученности ее проблемы позволили сформулировать объектно-предметную область темы выпускной квалификационной работы **«KPI как инструмент совершенствования системы оценки персонала предприятия»**.

Объект исследования – система управления персоналом организации.

Предмет исследования – методы оценки эффективности деятельности персонала.

Целью исследования является теоретическое осмысление и разработка рекомендаций по внедрению метода КРІ при оценке персонала предприятия строительной сферы.

Для достижения данной цели, были поставлены следующие **задачи исследования:**

1. Рассмотреть сущность понятия «оценка персонала» и основные подходы к ее проведению.
2. Исследовать основные методы проведения оценки персонала организации.
3. Рассмотреть методические основы внедрения метода КРІ, как инструмента оценки персонала.
4. Оценить эффективность организации текущей оценки персонала в условиях базы исследования.
5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала на основе метода КРІ.

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

Методы исследования: в ходе исследования были использованы следующие методы научного исследования:

- теоретические (анализ, синтез, изучение и систематизация);
- эмпирические (измерение, сравнение, анализ, моделирование).

Практическая значимость исследования заключается в выявлении основных направлений и способов оценки труда персонала на предприятии, внедрение, которых позволит повысить индивидуальную, коллективную и

экономическую эффективность деятельности исследуемого предприятия. Результаты исследования будут иметь практическую ценность для организаций строительной сферы с позиции формирования критериев эффективности работы для целей оценки персонала для мотивации и стимулирования труда сотрудников.

База исследования: исследование проводилось в Обществе с ограниченной ответственности строительная компания «Дедал». Сокращенное название: ООО СК «Дедал». Адрес базы исследования: Челябинская обл., город Челябинск, улица Российская, д. 14А, офис 31.

Структура исследования: исследование состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников и приложений. Первая глава исследования «Теоретические и методические аспекты оценки персонала на основе КРІ» направлена на оценку персонала и ее основные подходы, методы оценки персонала организации и методике оценки персонала на основе системы КРІ. Вторая глава выпускной квалификационной работы «Разработка мероприятий по внедрению метода КРІ в систему оценки персонала ООО СК «ДЕДАЛ» базируется на организационно – экономическом анализе базы исследования, анализе действующей системы оценки персонала в ООО СК «Дедал» и внедрении оценки персонала в ООО СК «Дедал» на основе КРІ метода

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КРІ

1.1. Оценка персонала и ее основные подходы

Деловая оценка работников представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям. Целями проведения оценки может стать как текущая аттестация сотрудников для целей ротации, так и стимулирование их труда в зависимости от результатов деятельности.

Понятие персонал часто встречается в современной специальной литературе. Так, профессор Горелов Н.А. под понятием персонал понимает «...это важнейший элемент производственного процесса на предприятии, особенно в условиях современной, «новой» экономики, характеризуемой стоимостью, возникающей на основе знания. Условием развития фирмы в рамках новой экономики являются интенсивные потоки инноваций, источником которых является интеллектуальный потенциал работников организации. Поэтому оценка персонала как в сфере управления трудовыми ресурсами, так и в сфере управления производством, приобретает первостепенное значение как оценка потенциала развития организации» [13, с. 169].

Оценка персонала всегда представляет собой оценку его влияния на производственный процесс, а, следовательно, и определенную оценку состояния этого процесса.

Рассмотрим определение понятия «оценка персонала» из трудов известных специалистов.

Известный специалист в области управления человеческими ресурсами Б.М. Генкин под оценкой персонала понимает «... набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления персоналом» [10, с. 247].

Оценка персонала – это процедура, направленная на определение текущей эффективности сотрудника (связанной с выполнением непосредственных обязанностей и достижением целей Компании), его личностно-профессиональных особенностей и потенциала.

Авторский коллектив в составе Н.А. Горелова, Д.В. Круглова и О.Н. Мельникова подчеркивает, что «...оценка персонала — это способ выявить различные характеристики сотрудников» [13, с. 114].

Крупный специалист в области управления персоналом А.Г. Егоршин под оценкой персонала понимает «... регулярный анализ работы сотрудников, их профессиональных навыков, достижений и перспектив. Она помогает компании оптимизировать управление персоналом, повысить производительность и способствовать развитию бизнеса» [18, с. 98].

Авторский коллектив из А.Я. Кибанова, И.А. Баткаева, И.А. Митрофановой и М.В. Ловчевой указывают на то, что оценка персонала «... это комплекс методик, с помощью которых оценивается продуктивность нынешних сотрудников и навыки кандидатов по ряду критериев: квалификация, достижение целей, КРІ, опыт, коммуникативные навыки, темперамент, способность к управлению и даже странички в социальных сетях» [29, с. 269].

Ребров А.В. подчеркивает в своем учебном пособии, что «...оценка персонала — это инструмент, который работодатели используют для анализа эффективности работы сотрудника» [40, с. 147].

Оценка персонала на практике используется для эффективного подбора и ротации персонала, помогает решить задачи оплаты и мотивации труда.

Соломанидина Т.О. и Соломанидин В.Г. в изданном учебнике отмечают «...оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Оценка знаний, умений и деловых качеств руководителя - несравненно более сложная задача, чем оценка профессиональной квалификации рабочих, даже на сложных работах. У рабочих этот результат выражается количественно, тогда как оценка

результатов труда руководителей и специалистов представляет собой сложную методологическую проблему. Задача деловой оценки персонала состоит в выявлении его трудового потенциала, степени его использования, соответствия работников занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его деятельности и ценность работника для фирмы» [44, с. 198].

Тебекин А.В. раскрывает отдельные возможности от проведения оценки «...по результатам оценки появляется возможность:

- совершенствования расстановки кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатов на ту или иную вакантную должность;
- улучшения использования кадров, осуществления их служебно-квалификационного продвижения;
- выявления направленности повышения квалификации работников;
- стимулирования их трудовой деятельности за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- совершенствования форм и методов работы руководителей;
- формирования мотивации труда, обеспечение удовлетворенности в процессе труда» [48, с. 337].

В монографии А.Я. Кибанова отмечены «...требования к оценке:

- объективность (использование достаточно полной системы показателей для оценки работника, выявления его характеристик, поведения, охват длительного периода работы);
- оперативность - своевременность и быстрота оценки, регулярность проведения;
- гласность - широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- демократизм;
- единство требований оценки для всех лиц однородной должности;
- простота, четкость и доступность процедуры оценки;

- результативность - обязательное и оперативное принятие мер по результатам оценки;

- максимально возможная автоматизация процедуры оценки» [52, с. 78-79].

Содержание оценки персонала предприятия должно отвечать на вопрос: «Что именно мы оцениваем?».

Различают три варианта оцениваемых качеств: оценка личных качеств сотрудника организации, оценка результатов труда сотрудника, оценка самого труда, выполняемого сотрудником.

Под последним понимается, что сделал сотрудник для получения тех или иных результатов.

«При оценке личных качеств необходимо определить, какие качества выбрать из большого перечня, какие считаются основными для работника, занимающего ту или иную должность, помогут ли выбранные качества достаточно объективно оценить количественно всех работников с использованием одной и той же методики или требуются отдельные методики для каждой группы работников. Так, при оценке личных качеств руководителя следует оценить требования к знаниям, требования к умениям, свойства характера работника. Проверка опыта и навыков проверяется по результатам практической деятельности. Оценка труда может быть выполнена также с различных позиций, поскольку может отражать сам процесс труда по его внешним признакам, оценку затрат труда и оценку его сложности» [3, с. 24-25].

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают наличие определенной последовательности (рисунок 1)

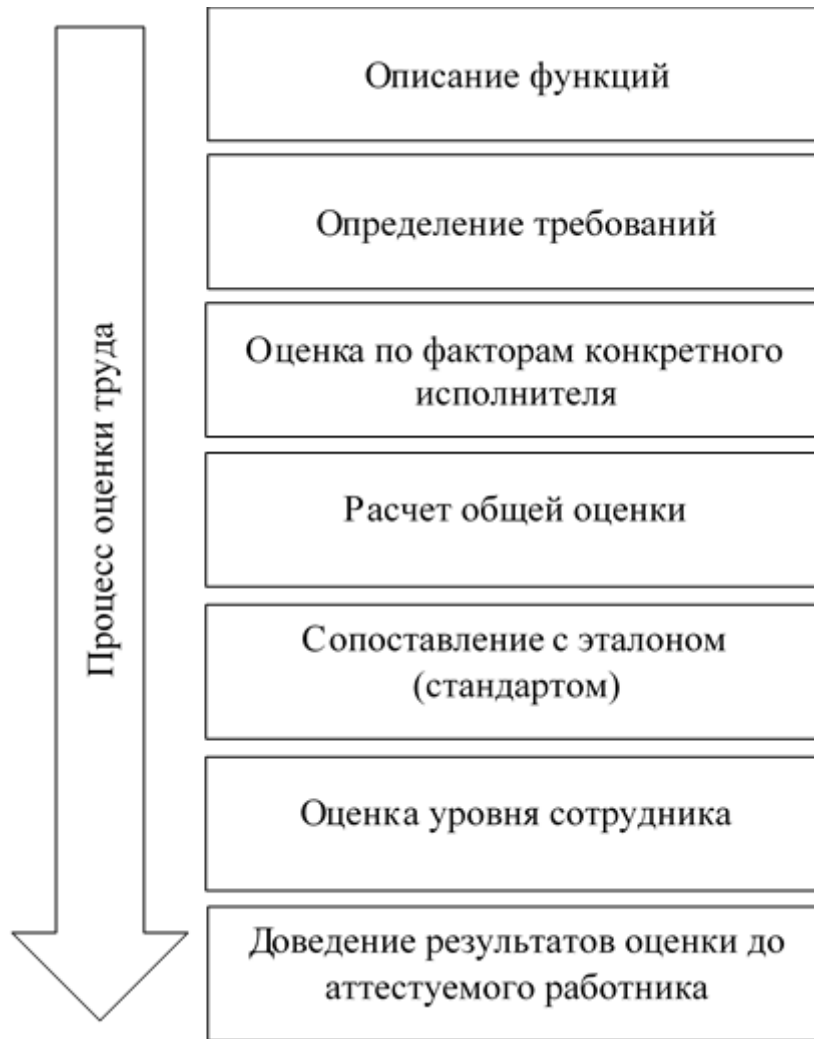


Рисунок 1 – Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте

Для эффективности процедур оценки на каждом конкретном предприятии они должны иметь методическую основу, речь о которой пойдет в следующем параграфе выпускной квалификационной работы.

Таким образом, оценка персонала в системе управления рассматривается в теории менеджмента и практики управления кадрами как оценка в аспекте аттестации и оценка текущей деятельности в аспекте стимулирования и мотивации. Оценка персонала в процессе своего использования приобрела формы и порядок проведения, что говорит о ее многогранной управленческой природе и существенному значению на эффективность использования персонала.

1.2. Методы оценки персонала организации

Методы оценки персонала нашли широкое описание в современной литературе специального и учебного назначения. Справедливое мнение Г.М. Джураевой о том, что «...оценка результатов труда, имеющая большое значение для развития персонала, предполагает этапы наблюдения за его работой и оценки результатов, регистрации оценки и обеспечения обратной связи с сотрудниками. Сделав выводы о работе подчиненных, опытные менеджеры отмечают положительные моменты и указывают на недостатки. Люди могут использовать эту информацию, чтобы внести коррективы в свою деятельность.

Оценка результатов может также включать вознаграждение людей, достигших высоких результатов, — в денежной форме, в виде признания и др. Однако считается, что тесная привязка оценки результатов к вознаграждению может иметь нежелательные последствия. Необходимо, чтобы процедуры оценки составляли непрерывный процесс, а не проводились раз в год с целью продемонстрировать рост» [16, с. 58].

В группу, которая проводит оценку, могут входить непосредственные начальники и коллеги работника, а также он сам и потребители. Это помогает взглянуть на его работу с разных точек зрения.

Кошикна Ю.А. отмечает роль оценочного центра при принятии решений в котором «...в зависимости от своих нужд, а также, временных и финансовых ресурсов. Assessment-центры имеют следующие компоненты:

- Интервью с экспертом, в ходе которого идет сбор данных о знаниях и опыте сотрудника.
- Тесты (психологические, профессиональные, общие).
- Краткая презентация участника перед экспертами и другими участниками. (Иногда используется аудио- и видеозапись).

- Деловая игра. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию

- Биографическое анкетирование.

- Описание профессиональных достижений.

- Индивидуальный анализ конкретных ситуаций (case-study).

Участнику предлагается выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.

- Экспертное наблюдение. По результатам наблюдения составляются рекомендации для каждого сотрудника» [23, с. 349-350].

Профессор Аргашокова О.И. указывает, что «...для создания объективной, надежной системы оценки эффективности персонала, практику измерения рабочих результатов необходимо дополнить практикой измерения компетентности сотрудников. Существуют различные инструменты оценки уровня развития компетенций у персонала:

- Индивидуальный ассесмент – формирование целостного профессионального портрета оцениваемого сотрудника. Применяется в основном для оценки топ-менеджеров и кандидатов на позиции топ-менеджеров

- Ассесмент-центр – оценка группы сотрудников для определения степени соответствия корпоративному профилю уровня развития их компетенций

- Метод 360 градусов – оценка того, насколько сотрудник использует свои компетенции в работе» [3, 27-28].

Базаров Т.Ю., известный специалист в области управления персоналом отмечает, что «...в последнее время разработан ряд новых методов оценки. Одним из наиболее противоречивых и в то же время популярных является рейтинговый обзор результатов труда. Задача, решаемая при использовании шкал, — получение репрезентативных, валидных, надежных, объективных оценок. Для проведения оценки создается комиссия, куда включаются

следующие представители организации: непосредственный руководитель, представитель службы управления персоналом, вышестоящий руководитель, коллеги работника из других подразделений. К мнению последних следует относиться осторожно, так как возможны субъективные оценки» [6, с. 247].

Голубев А.И. в научной статье выделяет «...три основных уровня оценки:

1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон). Периодичность проведения - один раз в день, один раз в неделю. Проводится методом анкетирования по фактическим действиям или методом обсуждения. Может использоваться для установления обратной связи с оцениваемым работником с целью модификации его поведения и обучения.

2. Периодическая оценка исполнения обязанностей. Проводится один раз в полгода, год. Метод - анкетирование по фактическим действиям и результатам труда, а также интервью и обсуждение. Цель оценки - определение перспективы и разработка совместных целей.

3. Оценка потенциала. Разовая или перманентная. Проводится путем тестирования. Служит для построения кадрового прогноза, планирования карьеры» [11, с. 66].

Кириллов Н.П. и Худойназарова Н.Н. описывают наиболее широко применяемы методический инструментарий оценки персонала «...среди которых можно выделить:

Метод экспертных оценок - сбор мнений экспертов (специалистов по тем или иным вопросам), их анализ и заключение.

Индивидуальная оценка (балльный метод) - оценочная анкета - стандартизированный набор вопросов или описаний. Специалист, проводящий оценку, отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого работника и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг составляет сумму отметок (баллов).

Модификация оценочной анкеты - сравнительная анкета. Предлагается список описаний правильного и неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики располагают эти описания по шкале от максимальной до минимальной оценки. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Бланк рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого работника. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

Методы групповой оценки. Дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь общему критерию. Если количество работников больше 20, то возникают сложности. Проще выделить самого успешного или неуспешного, чем проранжировать средних. Можно использовать метод альтернативной классификации: выбрать самого лучшего и самого худшего, а затем отобрать следующих за ними и т.д.

Метод парного сравнения - сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается, сколько раз работник оказывается лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико.

Метод заданного распределения. Лицо, проводящее оценку, должно дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

От эксперта требуется выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным критериям оценки» [21, с. 185-186].

Генкин Б.М. указывает на тот факт, что «...практика подбора и расстановки кадров, стимулирование их труда, а также служебно-профессиональное продвижение, повышение квалификации должны строиться на объективной, научно обоснованной деловой оценке сотрудников. Под деловой оценкой понимают процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия определенным требованиям личностных качеств сотрудника, количественных и качественных результатов его деятельности» [10, с. 7]. «Задача деловой оценки сотрудника состоит в выявлении: его трудового потенциала, степени его использования, соответствия сотрудника занимаемой должности, его готовности занять другую конкретную должность. Деловая оценка непосредственно связана с повышением эффективности хозяйственной деятельности организации, так как по результатам появляется возможность:

- совершенствования расстановки кадров путем реализации планов кадрового резерва,
- выявления направленности повышения квалификации сотрудников,
- стимулирования трудовой деятельности персонала за счет более полного учета результатов труда в системе материального вознаграждения,
- совершенствования форм и методов работы руководителей и специалистов,
- формирования положительного отношения к труду, повышения степени удовлетворенности работой» [9, с. 16].

Афанасьева В.С. определяет, что «...деловая оценка направлена на решение таких управленческих проблем, как:

1) подбор кадров (оценка квалификации и личностных качеств претендентов);

2) определение степени соответствия занимаемой должности (аттестация сотрудников, анализ рациональной расстановки кадров, оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей, оценка сотрудников после прохождения испытательного срока или стажировки);

3) улучшение использования кадров (определение степени загрузки сотрудников и использования их квалификации, совершенствование организации управленческого труда);

4) выявление вклада сотрудника в результаты труда (организация поощрения и установление меры взыскания);

5) продвижение сотрудников и выявление необходимости повышения квалификации (прогнозирование продвижения, формирование резерва кадров, отбор сотрудников для выполнения ответственных заданий, выявление направленности и разработка программ повышения квалификации);

6) совершенствование структуры аппарата управления (обоснование численности и структуры кадров по должностям, уточнение должностных инструкций);

7) совершенствование управления (совершенствование стиля и методов, повышение ответственности и укрупнение взаимосвязи руководителей и подчиненных)» [5, с. 457].

«Особенности обязанностей, выполняемых руководителями, специалистами и производственным персоналом, требует дифференцированной оценки их труда. Оценка руководителей производится с учетом организаторских качеств и ориентируется на результаты коллективного труда. Специалисты и производственный персонал оцениваются по результатам индивидуального трудового участия.

Кроме установления качественных критериев, позволяющих дать объективную и достаточно полную характеристику деятельности управленческих работников, чрезвычайно важно оценить их количественно. К наиболее эффективным, достаточно распространенным и перспективным можно отнести метод коллективного обсуждения кандидата на должность. Этот экспертный метод полностью отвечает современным рекомендациям, хотя практически широко используется еще с начала XX века» [33, с. 129].

«Достаточно распространены сегодня в кадровой работе метод коэффициентов, балльный метод и другие. Для текущих (оперативных) оценок управленческого работника и руководителя применяют метод коэффициентов, а также метод образца, когда кандидат на должность сравнивается с реальным работником, взятым в качестве своеобразного эталона» [34, с. 262].

Тебекин А.В. отмечает тот аспект, что «...в целевых и плановых (формирование состава резерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

К группе качественных методов обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Например, если правильно организовать процедуру оценки и учесть, что характеристика представляет собой совокупность оценок работника со стороны не только администрации, но и различных общественных организаций, то методом деловой характеристики можно получить достаточно объективные результаты» [48, с. 248].

Скоробогатова В.В., исследуя методы проведения оценки персонала предлагает разделять их на количественные и комбинированные, причем «...к количественным методам — все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный.

К группе комбинированных — широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника» [43, с. 236-237].

«Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливаются (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. Например:

- 1) способность организовывать и планировать труд;
- 2) профессиональная компетентность;
- 3) сознание ответственности за выполняемую работу;
- 4) контактность и коммуникабельность;
- 5) способность к нововведениям;
- 6) трудолюбие и работоспособность» [34, 267].

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной.

Как справедливо отмечено Стручковой Е.В. «...по своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность определенные качества всегда имеют удельный вес, что устанавливается экспертным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата на управленческую должность составляется специальный оценочный лист. Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат заместить 'Должность в аппарате управления.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку, причем обязательно с учетом полученных оценок по группам личностных качеств.

Важнейшими условиями применения метода экспертных оценок является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий» [46, с. 363-364].

Рассматривая роль оценки персонала в практике управления персоналом К.А. Никитина указывает на то, что «...в настоящее время подход к управлению персоналом на основе оценки компетенций не имеет единственного принятого варианта реализации ни на уровне самого определения компетенций, ни на уровне методик их оценки.

Поскольку определенный набор компетенций характеризует как рабочее место (должность, позицию), так и лично работника, то он может варьироваться в зависимости от специфики конкретной организации, профиля ее деятельности, организационной структуры, стиля руководства и организационной культуры» [31, с. 52-53].

Так, Зайцева Т.В. «...к числу необходимых и достаточных для управления персоналом современных организаций компетенций отнесены:

- совокупность знаний, умений и навыков работника, позволяющих ему выполнять ту или иную работу;
- необходимые личностные качества;
- степень интегрированности в корпоративную культуру предприятия;
- иные характеристики работника, значимые для корпоративной культуры и производственного процесса» [20, с. 189].

Этот же автор «...в понятие компетенции включает характеристики работника как непосредственно связанные с трудовой деятельностью, так и более универсальные личностные качества и поведенческие модели. Логика компетенций позволяет принимать в расчет знания и опыт работника в различных областях профессиональной и иной деятельности, которыми он овладел в процессе трудовой деятельности, а не только квалификацию, необходимую, для решения производственных задач на конкретном рабочем месте» [20, с. 192].

В создании методики оценки компетенций персонала Голубев А.И. «...выделяются следующие этапы:

1. Изучение и анализ базовых документов компании, регламентирующих ее деятельность, политику управления персоналом и т.п. (в том числе положения об отделах, должностные инструкции).

2. Выявление стратегических целей фирмы и, как следствие, задач, стоящих перед реализующими их людьми.

3. Проведение индивидуальных интервью с ключевыми сотрудниками компании – предполагаемыми носителями компетенций. Как правило, это наиболее успешные и результативные работники, и цель беседы – получить полную информацию о том, какие умения и навыки нужны каждой категории персонала для эффективного выполнения своих функций. Интервью проводят разработчики методики, они же осуществляют анализ собранной информации.

4. Собственно создание методики оценки компетенций. На этом этапе определяется ее содержание и производится шкалирование. Под ним понимается определение количества уровней, по которым будет производиться оценка, и описание характеристик, соответствующих каждому из них. Для одной категории персонала составляется единая модель компетенций, но уровень их развития будет зависеть от позиции сотрудника, что отражается в «профиле успеха», формируемом для каждой должности.

5. Согласование методики и ее окончательное утверждение учредителями, акционерами. От отношения высшего звена управленцев компании зависит успешность реализации всего проекта.

6. Проведение обучения руководителей работе с данной технологией» [11, с. 66].

Итак, методы оценки персонала приобрели свою самостоятельность в процессе наработки практического опыта и теоретического осмысления. Вариативность применяемых методов оценки персонала свидетельствует о их универсальности и простоте использования во всех сферах корпоративного и государственного менеджмента. В последние годы наиболее широко

используемым инструментом оценки деятельности персонала для целей стимулирования трудовой деятельности стал метод КРІ, рассмотрение которого будет проведено нами в следующем параграфе выпускной квалификационной работы.

1.3. Методика оценки персонала на основе системы КРІ

Анализ и исследование системы показателей КРІ как методы оценки персонала для целей мотивации персонала проводился целой плеядой отечественных специалистов.

Абрамов А.М. в соавторстве с Сиротиним Д.А. указывают на то, что «...основателем системы КРІ считается Питер Фердинанд Друкер (1909–2005) – один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Именно Питер Друкер в 1954 году выдвинул концепцию управления по целям (Management by Objectives – МВО). Питеру Друкеру принадлежит мнение, что стратегия без метрик – просто желание. Метрики, которые не соответствуют стратегическим целям, – пустая трата времени. Питер Друкер также предложил систему метрик и показателей для бизнеса» [1, с. 114].

Авторский коллектив из В.А. Балаева, В.С. Гридчина и Н.А. Чаплыгина отметил, что «...несмотря на то, что идеи определения КРІ к настоящему времени используют очень многие управленческие концепции, почти до конца 90-х система КРІ не получала широкого распространения. Подходящие технологии для эффективного использования КРІ сложились только к концу 90-х – началу 2000-х годов. Это – офисные пакеты, системы CRM, системы бизнес-аналитики и другие инструменты. Кроме того, бизнес стал более сложным и понадобились многокритериальные оценки, а также новые обоснования для системы мотивации сотрудников. С конца 1990-х годов и до настоящего времени самой популярной в мире из всех концепций, применяющих КРІ, стала сбалансированная система показателей (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана и Дэвида Нортона» [7, с. 267].

Известный исследователь метода КРІ, А.А. Качанова отмечает, что «...следует признать, что толчок к развитию КРІ дали именно труды Роберта Каплана и Дэвида Нортонa. Они разработали сбалансированную систему показателей (BSC), которая включает в себя финансовые и нефинансовые перспективы (составляющие). КРІ – это звено между концепцией BSC и практикой её внедрения в конкретной организации. За короткое время BSC получила распространение более, чем в 50% американских компаний, а затем завоевала и остальной мир.

КРІ (key performance indicators) – применяются повсеместно во всём мире. Несмотря на это понятия КРІ до сих пор не определено со всей точностью. Результатом этого являются многочисленные ошибки при применении методики построения КРІ на основе BSC» [22, с. 663].

В современной экономической литературе и отечественной практике аббревиатура слов «key performance indicators» используется в двух равнозначных вариантах: КРІ и КРІs (s указывает на множественное число), хотя наиболее широко используют КРІ.

Латышенко Г.И. и Голубь В.К. отметили, что «...КРІ – ключевые показатели деятельности (key performance indicators) – это система измерения для достижения стратегических целей любого бизнеса, звено между концепцией BSC и практикой её внедрения в конкретной организации. Важно понять, что изначально КРІ не предназначались для построения системы мотивации персонала.

Каждая организация, разрабатывающая КРІ, должна определить для себя группы показателей, входящих в КРІ. Причём, для каждого направления деятельности должна использоваться своя комбинация показателей КРІ с учётом задач и процессов. В зависимости от направления деятельности организации, это могут быть показатели результативности, эффективности, качества и многие другие» [26, с. 26-27].

По мнению автора Пономаревой О.С. «...один из универсальных вариантов – разделение ключевых показателей деятельности (KPI) три группы – KWI, KRI, KEI, а также выделение группы неключевых показателей (PI):

1) KPI – ключевые показатели деятельности (key performance indicators):

- KWI – ключевые решающие показатели (key winning indicators),
- KRI – ключевые показатели результативности (key result indicators),
- KEI – ключевые показатели эффективности (key efficiency indicators),

2) PI – неключевые показатели деятельности (performance indicators).

KWI – ключевые решающие показатели (key winning indicators) – это наиболее важные показатели для сегодняшнего и завтрашнего успеха. Они охватывают текущий и будущий периоды и ориентированы на улучшение результата. KWI определяют для того, чтобы была возможность быстро среагировать на негативное развитие ситуации, связанное со стратегическими целями компании, и предпринять действия, чтобы исправить данное развитие событий» [36, с. 119-120].

Романенко А.В. отмечает тот факт, что «...KRI – ключевые показатели результативности (key result indicators) – это показатели, которые отражают степень достижения запланированных результатов (степень достижения поставленных целей) и отслеживаются после завершения периода, постфактум. KRI определяют для того, чтобы посмотреть на прошедший период с точки зрения его результативности в целом. При этом исправить в периоде, за который рассчитаны исследуемые KRI, ничего уже нельзя, есть возможность только констатировать факты и сделать выводы на будущее» [41, с. 412].

По мнению проф. Тугеевой К.М. «...KEI – ключевые показатели эффективности (key efficiency indicators) – это показатели, которые отражают уровень эффективности вида деятельности (уровень затрат ресурсов на единицу результата) и отслеживаются после завершения периода, постфактум.

КЕИ определяют для того, чтобы посмотреть на прошедший период с точки зрения его эффективности в целом. При этом исправить в периоде, за который рассчитаны исследуемые КЕИ, ничего уже нельзя, есть возможность только констатировать факты и сделать выводы на будущее.

PI – неключевые показатели деятельности (performance indicators). Это вспомогательные показатели, которые охватывают прошлые, текущие и будущие периоды, используются по требованию. PI определяют для того, чтобы иметь «под рукой» важные для текущей работы индикаторы эффективности процесса, которые сами по себе не столь важны для системы в целом, но помогают отдельным сотрудникам мониторить ситуацию на своем уровне» [51, с. 51].

Следует отметить, что авторы отмечают «...важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации сотрудников играют как ключевые показатели деятельности (KPI), так и неключевые (PI), которые могут быть использованы для построения системы мотивации сотрудников» [1, с. 114].

Мотивация персонала на базе KPI

Единой классификации видов мотивации персонала в современной литературе не существует. в литературе различают разные виды мотивации: материальная, нематериальная, положительная, отрицательная, внешняя, внутренняя, индивидуальная, коллективная и др. Но выделяют два основных вида мотивации: материальная и нематериальная (рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные виды мотивации персонала

Кузьмин Ф. и Дун И.Р. справедливо отмечают «...внедрение системы мотивации с помощью KPI требует особых знаний у руководителей

организации, т.к. используется система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы.

Система мотивации персонала на базе КРІ формируется из трех основных частей: константной части, переменной части и нерегулярных премий» (рисунок 3) [25, с. 26].



Рисунок 3 – Структура формирования системы мотивации персонала на базе КРІ [по 25, с. 26]

Латышенко Г.И. и Голубь В.К. в своих трудах отмечают, что «...система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов в рамках выполнения стратегических целей организации.

Как использовать систему КРІ для разработки системы мотивации? Важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации играют ключевые показатели результативности (КРІ) и эффективности (КЕІ), а также неключевые (РІ) показатели деятельности, которые не входят в систему КРІ. Не рекомендуется использовать для мотивации сотрудников ключевые решающие показатели (КВІ).

Показатели системы КРІ, используемые для мотивации, должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части –

экономически обоснованы. Оценка выполнения КРІ происходит в специальных таблицах – Матрица КРІ» [26, с. 27-28].

«Матрица КРІ – это таблица, которая отражает цели организации, а также позволяет запланировать и оценить работу сотрудника или подразделения [2]. Форма и содержание этих таблиц в практике применения разными организациями сильно различаются.

В матрице КРІ все цели и показатели должны быть уравновешены. Другими словами, все показатели в матрице КРІ должны иметь соответствующие веса. Чем важнее цель, тем больше вес показателя. Сумма всех весов должна составлять ровно 100%.

Периодичность мотивации персонала на базе КРІ (бонусы) может быть годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная. Это зависит от занимаемой должности, целей и задач организации.

Очевидно, что для представителей различных специальностей показатели мотивации (на базе КРІ) будут разными. Вот примеры некоторых показателей:

- маркетолог – план продаж (процент от выполнения плана);
- бухгалтер – своевременное проведение платёжных операций;
- юрист – число выигранных дел (процент от общего числа дел).

Условия премирования на базе КРІ (бонусы за достижение результатов по КРІ), отражают требования организации к исполнителю. Типовых условий премирования не существует, в каждой организации условия премирования на базе КРІ разрабатываются самостоятельно» [53, с. 18].

Таким образом КРІ – это наиболее важные показатели для сегодняшнего и завтрашнего успеха. Они охватывают текущий и будущий периоды и ориентированы на улучшение результата. КWI определяют для того, чтобы была возможность быстро среагировать на негативное развитие ситуации, связанное со стратегическими целями компании, и предпринять действия, чтобы исправить данное развитие событий/ В зависимости от требований организации разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает,

при каких условиях достижения показателя, в каком размере начисляют премиальные выплаты. Формула расчета премии за достижение результатов по показателям мотивации на базе КРІ также определяется в каждой организации самостоятельно.

Выводы по первой главе

Для обеспечения эффективной системы управления персоналом в современных условиях требуется множество условий, одним из которых становится наличие адекватной требованиям рынка труда и текущего времени системы оценки персонала. Оценка персонала представляет собой инструмент не только сопоставления компетенций сотрудника предприятия заявленным требованиям к конкретной должности, не только инструментов идентификации качества кандидата на вакантную должность, но и действенным способом оценки результативности труда для целей стимулирования персонала, построения мотивационных систем и систем оплаты труда.

Современная практика управления персоналом российских предприятий накопила большой опыт апробации методического инструментария по оценке персонала. Такими методами стали метод экспертных оценок, метод 360 градусов, методы групповой оценки, индивидуальная оценка (балльный метод) и многие другие. Каждый метод нашел свое широкое распространение как в отдельности, так и в комбинировании друг с другом.

Одним из наиболее широко используемых методов оценки результатов деятельности персонала для целей стимулирования и мотивации труда стал КРІ. Данный метод, основанный на системе показателей эффективности, имеет свойства универсальности, высокой адаптивности к любой деятельности и простоты использования, обеспечивающий наиболее полную оценку деятельности персонала как структурных подразделений, так и отдельных сотрудников. По мере своего проникновения в действующие системы управления персоналом данный метод сформировал собственную процедуру внедрения, свой функционал и область применения.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ МЕТОДА КРІ В СИСТЕМУ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ООО СК «ДЕДАЛ»

2.1 Организационно – экономический анализ базы исследования

ООО СК «Дедал» имеет пятилетний опыт в сфере строительства, реконструкции полного законченного цикла работ объектов социальной инфраструктуры и банков.

Адрес компании г. Челябинск, ул. Автодорожная 3.

Из числа последних законченных объектов – отделочные работы на блоке «В» Федерального центра сердечно-сосудистой хирургии, полный цикл работ на дополнительном офисе банка «Северный морской путь» в г. Копейске, реконструкция столовой ЮУрГУ, полный цикл работ на ресторане «Пражский пивовар», дополнительный офис банка «Северный морской путь» на Комсомольском проспекте, 33, головной офис Челябинского филиала ОАО «СМП» банка на Ленина, 49. В данный момент «Дедал» выполняет работы по устройству доп. офисов СМП Банка в городах Миасс и Златоуст.

Общество с ограниченной ответственностью - учрежденное одним или несколькими юридическими и физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён на доли; участники общества отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

ООО СК «Дедал» наряду с иными видами хозяйственных обществ, а также хозяйственных товариществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий является коммерческой организацией, то есть организацией, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и распределяющей полученную прибыль между участниками.

В отличие от государственных и муниципальных унитарных предприятий, на имущество которых их учредители имеют право

собственности или иное вещное право, общества с ограниченной ответственностью (равно как и иные виды хозяйственных обществ, хозяйственных товариществ и производственных кооперативов) характеризуются тем, что их участники имеют в отношении них обязательственные права.

Учредителями ООО СК «Дедал» является ООО «Пирс» промышленная компания, реализующая стратегию развития, максимально используя свой финансовый, экономический, производственный и научный потенциал и передовые методы управления. «Пирс» была создана как управляющая компания промышленных предприятий, работающих в индустрии жилого строительства уже более 30 лет. Текущее (оперативное) управление в ООО СК «Дедал» передано исполнительному органу (директору). За участниками общества сохраняются права по стратегическому управлению обществом, которые осуществляются ими путем проведения периодических общих собраний участников.

Строительная компания «Дедал» объединяет компетенции ведущих бизнес-консультантов, специалистов и аналитиков в области жилищного строительства. Для каждого из проектов, которые ведёт ООО СК «Дедал», назначаются проектные группы и высококвалифицированный прораб, что обеспечивает индивидуальный подход к каждому заказчику и адекватное понимание его проблем, и одновременно позволяет решить весь комплекс задач, который им поставлен. Знание специфики отрасли каждого клиента обеспечивает высокий уровень обслуживания.

Основными корпоративными принципами ООО СК «Дедал» являются:

- Комплексность. Совместная работа над задачей команды профессионалов из различных подразделений, в результате которой клиент получает не набор решений, а законченный объект.
- Конфиденциальность. Обязательство не разглашать информацию о клиенте является важнейшим фактором достижения доверительных отношений в работе с клиентами.

- Партнерство. Построение эффективных и доверительных отношений между компанией и клиентом, направленных на согласование интересов и обоюдное удовлетворение, как от процесса, так и от результата работы.

К основным работам, выполняемым ООО СК «Дедал» относятся:

1. Панельное строительство.
2. Малоэтажное строительство.
3. Строительство и монтаж коммуникаций.
4. Строительство бань и саун.

Компания ООО СК «Дедал» является одним из лидеров малоэтажного жилого строительства на Южном Урале. Успешность реализованных проектов обусловлена хорошими контактами компании с широким кругом отечественных и иностранных инвесторов, опытом и знанием специфики рынка, ответственным подходом к каждому клиенту и четко проработанным и налаженным алгоритмом взаимодействия.

В области малоэтажного жилищного строительства ООО СК «Дедал» проводит разработку стратегии и консультирование по вопросам управления, базируясь на выработанных мировой практикой методиках, накладывая их на знание реалий существующей бизнес- среды в Челябинской области и собственные экспертные знания ряда отраслей – малоэтажное строительство, строительство бань, строительство домов средней этажности, прокладка и строительство коммуникаций.

Для выработки обоснованных комплексных стратегий и программ развития ООО СК «Дедал» имеет договоренности по привлечению ведущих специализированных отраслевых строительных компаний и девелоперов.

Организационная структура ООО СК «Дедал» (рисунок 4) относится к линейно-функциональному типу, что позволяет наиболее полно использовать все виды ресурсов в организации. Линейно-функциональная структура ООО СК «Дедал», состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных функциональных подразделений.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО СК «Дедал»

«Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений. Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо» [19].

Преимущества организационной структуры ООО СК «Дедал»:

–«четкая система взаимных связей функций и подразделений. То есть за каждым подразделением и всеми сотрудниками данного подразделения закреплены свои четко определенные функции и задачи, за выполнение которых они несут непосредственную ответственность. Так, например, для каждого работника аппарата управления составляется своя должностная инструкция, в которой указываются квалификационные требования, а так же права и обязанности, соответствующие занимаемой должности;

–четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. То есть в каждом конкретном подразделении существует один

непосредственный начальник, которому подчиняются и перед которым отчитываются все остальные работники данной службы. При таком подходе к организации работы руководитель владеет всей необходимой информацией по работе подвластного ему подразделения и может принять меры по решению возникающих проблем;

– ясно выраженная ответственность. Данное преимущество вытекает из двух предыдущих, так как каждый работник обладает своими вполне определенными полномочиями и ответственностью и имеет одного непосредственного начальника;

– быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих. Данное преимущество основано на том, что руководитель подразделения дает прямые указания конкретному работнику и может в любой момент проконтролировать ход выполнения задания» [13].

«Недостатки структуры ООО СК «Дедал»:

– отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;

– малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

– критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные;

– тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

- весь процесс передачи указания требует значительных временных затрат, что препятствует оперативности его выполнения;

– перегрузка управленцев верхнего уровня;

– повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев» [13].

Рассмотрим объем производства отдельных услуг ООО СК «Дедал». Динамика объема производства услуг по структуре видов деятельности представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Структура объемов производства основных видов выполненных работ

Перечень видов деятельности	2021		2022		2023	
	млн.руб.	%	млн.руб.	%	млн.руб.	%
1. Строительство 9-эт. домов, млн.руб.	96,1	24,70%	135,7	36,10%	178,3	30,07%
2. Строительство домов средней этажности., млн.руб.	85,2	21,90%	73,3	19,50%	118,0	19,90%
3. Малоэтажное строительство, млн.руб.	105,8	27,20%	81,2	21,60%	125,7	21,20%
4. Строительство коммуникаций, млн.руб.	101,9	26,20%	85,4	22,70%	170,8	28,80%
Итого	389	100	376	100	593	100

Из данной таблицы видно, что структура объема оказанных услуг значительно изменилась. Так в 2023 году наибольший удельный вес принадлежит разработке комплексных инвестиционных проектов (30,07%), также следует отметить тот факт, что произошло значительное снижение по направлению– за период с 2021 по 2023 гг. удельный вес изменился с 27,2 до 21,2 процентных пункта.

Следующим показателем, характеризующим экономическое положение предприятия является объем реализации услуг, который рассчитывается исходя из четырех основных видов деятельности из перечня оказываемых услуг.

Это следующие виды деятельности, расположенные по убыванию их удельного веса в общем объеме производства и реализации:

- Строительство 9-эт. домов;
- Строительство домов средней этажности;
- Малоэтажное строительство;
- Строительство коммуникаций;

Объемы реализации этих видов деятельности в сопоставимых ценах за три года представлены в таблице 2.

Из таблицы видно, что на объем реализации в большей степени влияют те же показатели, что и на объем производства, т.е. те виды деятельности, удельные веса которых в общем объеме реализации имеют большее значение.

Таблица 2 – Объемы реализации основных видов деятельности

Перечень видов деятельности	2021		2022		2023	
		%		%		%
Общий объем реализации строительных услуг, млн.руб.	361		318		543	
в том числе:						
1. Строительство 9-эт. домов, млн.руб.	76,17	21,10%	88,72	27,90%	157,47	29%
2.Строительство домов средней этажности., млн.руб.	58,48	16,20%	59,15	18,60%	117,83	21,70%
3.Малозэтажное строительство, млн.руб.	100,00	27,70%	91,58	28,80%	135,75	25%
4.Строительство коммуникаций, млн.руб.	126,71	35,10%	78,23	24,60%	131,95	24,30%

В итоге анализа динамики производства и реализации услуг следует отметить, что наибольшее развитие за анализируемый период наблюдается по направлению строительство коммуникаций, что говорит о том, что данный продукт имеет стабильное увеличение спроса на коммуникации. Расчет прибыли от реализации по основным показателям в период с 2021 по 2023 год ООО СК «Дедал» представлен в таблице 3.

На основании таблицы 3 можно сделать вывод, что за наблюдаемый период прибыль в организации снизилась с 249 до 86 млн., данное изменение произошло в первую очередь за счет роста себестоимости на 321 млн. руб. (396 – 75), положительное влияние на изменение прибыли оказывает увеличение реализации на 158 млн. руб. (482 – 324), но данного роста недостаточно, чтобы компенсировать увеличение себестоимости.

Таблица 3 – Расчет прибыли от реализации услуг, млн. руб.

Наименование показателя	2021	2022	2023
Выручка от реализации выполненных работ	389	376	593
Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации услуг	37	33	61

Выручка от реализации услуг (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей)	352	343	532
Себестоимость реализованных услуг	275	277	396
Чистый доход (чистая прибыль + амортизация)	77	66	136

Из таблицы видно, что после уплаты всех налогов, сборов и платежей с выручки от реализации в распоряжении предприятия остается чистая прибыль, которая направляется для использования в фонды предприятия.

Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после выплаты всех налогов и местных сборов, а также экономических санкций в бюджет и расчетов с кредиторами и учредителями, используется в следующих направлениях: 1% – в резервный фонд; 52% – в фонд накопления; 47% – в фонд потребления, из них: на дополнительную оплату труда и премирование; на материальную помощь работникам; на оздоровительные мероприятия.

В начале 2024 года в ООО СК «Дедал» работает 34 человека, в том числе руководители и специалисты. Представим данные о численности персонала и отчисления в фонд заработной платы за 2021 – 2023 гг. в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Численность персонала и фонда заработной платы, 2021 – 2023 гг.

Показатели	ед. изм.	2021	2022	2023
Среднесписочная численность	чел	35	30	34
Фонд заработной платы	тыс. руб.	16056	14148	18612
Средняя заработная плата в месяц	руб.	38230	39300	45620

Из таблицы 4 видно, что за анализируемый период в деятельности предприятия произошли следующие изменения:

- среднесписочная численность в 2022 году снизилась на 5 чел. или на 14,3% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года; а в 2023 году

увеличилась на 4 человека или на 11,8% по сравнению с 2022 годом.

Благоприятной тенденцией можно назвать увеличение фонда заработной платы с 1605,6 в 2021 до 1861,2 тыс. руб. в 2023 году, а также увеличения средней заработной платы на 739 руб. или 16,2%. Анализ среднесписочной численности проведем с помощью таблицы 5.

Таблица 5 – Динамика среднесписочной численности ООО СК «Дедал» за 2021-2023 гг.

Категория персонала	Период		
	2021	2022	2023
Среднесписочная численность, всего в том числе:	35	30	34
руководители	3	3	3
специалисты	32	27	31
в том числе:			
основные	20	21	23
по совместительству	12	6	8

Из таблицы 5 видно, что за анализируемый период - среднесписочная численность в 2022 году снизилась на 5 человек или на 14,3% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года, в том числе специалисты – 5 человек.

Изменение числа специалистов произошло за счет увеличения численности основных специалистов на 1 человек. В 2022 по сравнению с 2021 годом и на 2 человека в 2023 по сравнению с аналогичным периодом 2022 года; снижения специалистов по совместительству на 6 человек в 2022 году по сравнению с 2021 и увеличения на 2 человек в 2023 году по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Снижение среднесписочной численности персонала ООО СК «Дедал» произошло в результате сокращения численности, а также в связи со структурными изменениями.

За рассматриваемый период мы наблюдаем, что в структуре персонала преобладает доля специалистов. Доля данной категории работников составляла 91,43% в 2021, в 2022 году – 90% и в 2023 году этот показатель составил 91,18%.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. Анализ возрастной структуры проведем с помощью данных таблицы 6.

Таблица 6 – Структура персонала предприятия по возрасту, 2021 – 2023 гг.

Наименование	Списочная численность 2021		Списочная численность 2022		Списочная численность 2023	
	человек	Структура, %	человек	Структура, %	человек	Структура, %
Всего работающих, в том числе:	35	100	30	100	34	100
С 18 до 25	19	54,3	16	53,4	13	36,7
С 25 до 35	13	37,1	10	33,3	9	26,4
С 35 до 40	1	2,86	2	6,7	8	23,5
С 40 до 45	1	2,86	1	3,3	2	6,7
С 45 до 55	1	2,86	1	3,3	2	6,7

Из таблицы 6 видно, что за анализируемый период в составе работников по возрасту ООО СК «Дедал» наибольший удельный вес в 2021 году принадлежал работникам в возрасте с 18 до 25, который составил 54,3% от общего количества работников. В 2022 доля данной возрастной категории работников имела такое же значение, но в 2023 году доля работников с возрастной группой от 18 до 25 лет снизилась на 16,7% и составила 36,7% от общего количества работников. Доля работников в возрасте от 25 до 35 в 2021 составила 37,1%. В 2022 году доля снизилась на 3,8%, а в 2023 году доля работников с возрастной категорией от 25 до 35 лет составила 26,4%. В целом снижение за рассматриваемый период составило 10,7%. С 2021 по 2023 год

произошло увеличение количества работников, имеющих возраст от 35 до 40 лет с 1 до 8 человек. Доля данных работников изменилась на 20,64% и составила – 26,4%. доля работников с возрастной категорией от 40 до 55 лет составила 13,4% в 2023 году.

По данным рисунка 5 видно, что удельный вес в структуре персонала распределился примерно одинаково между категориями работников, чей возраст составляет с 25 до 35 лет (26,4%) и с 35 до 40 лет (23,5%). За рассматриваемый период, по-прежнему наблюдается большее число работников, чей возраст составляет то 18 до 25 лет. Однако в 2023 году усматривается увеличение числа работников, чей возраст составляет с 40 – 45 лет (6,7%) и с 45 до 55 лет (6,7%).

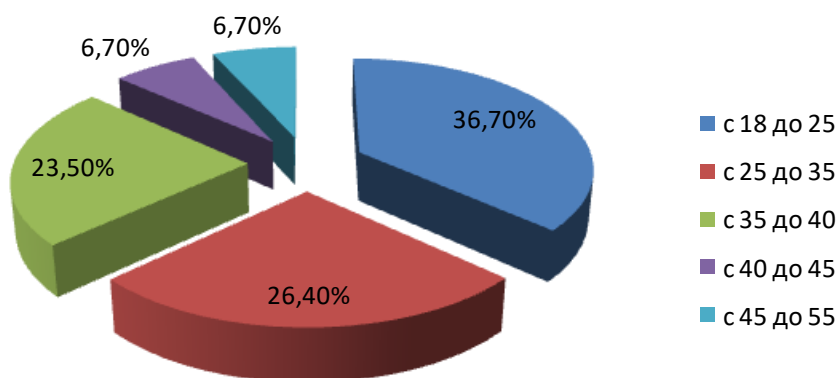


Рисунок 5 - Структура персонала ООО СК «Дедал» по возрасту в 2023

г.

Анализ динамики движения кадров предприятия за несколько лет можно проанализировать на основе следующих коэффициентов, представленных в таблице 7.

Таблица 7 – Движение персонала в ООО СК «Дедал» за 2021 – 2023 гг.

Показатель	2021	2022	2023	абсолютное отклонение		относительное отклонение, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Численность персонала на начало года	38	37	33	-1	-4	97,37	89,19
Принято на предприятие	4	5	6	1	1	125,00	120,00
Выбыло с предприятия	5	9	4	4	-5	180,00	44,44
в том числе:							

по собственному желанию	2	4	3	2	-1	200,00	75,00
в ряды армии	2	3		1	-3	150,00	0,00
по состоянию здоровья	1			-1	0		
за нарушение трудовой дисциплины		2	1	2	-1		50,00
Численность персонала на начало года	37	33	35	-4	2	89,19	106,06
Количество работников, проработавших весь год	30	28	29	-2	1	93,33	103,57
Среднесписочная численность работающих	35	30	34	-5	4	85,71	113,33
Коэффициенты оборота по приему работников	0,11	0,17	0,18	0,06	0,01	145,83	105,88
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,14	0,30	0,12	0,16	-0,18	210,00	39,22
Коэффициент текучести кадров	0,06	0,20	0,12	0,14	-0,08	350,00	58,82
Коэффициент постоянства персонала в корпорации	0,86	0,93	0,85	0,08	-0,08	108,89	91,39

Анализ динамики движения кадров за рассматриваемый период проведем на основании расчета следующих показателей:

- коэффициент оборота по приему работников по формуле:

$$K_{np} = \frac{\text{Количество принятых на работу}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (17)$$

В 2021 году значение коэффициента оборота по приему составило:

$$K = \frac{4}{35} = 0,11,$$

в 2022 году данный коэффициент имел значение:

$$K_{np}^{2022} = \frac{5}{30} = 0,17,$$

в 2023 году коэффициент оборота составил:

$$K_{np}^{2023} = \frac{6}{34} = 0,18.;$$

- коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad ; (18)$$

$$\text{в 2021 году } K_{в}^{2021} = \frac{5}{35} = 0,14,$$

$$\text{в 2022 году } K_{в}^{2022} = \frac{9}{30} = 0,3,$$

в 2023 году $K_{\text{г}}^{2023} = \frac{4}{34} = 0,12$.

- коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{количество уволившихся работников по
собственному желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; (19)$$

$$K_{\text{тк}}^{2021} = \frac{2}{35} = 0,06, ,$$

$$K_{\text{тк}}^{2022} = \frac{6}{30} = 0,20, ,$$

$$K_{\text{тк}}^{2023} = \frac{4}{34} = 0,12.$$

- коэффициент постоянства состава персонала предприятия:

$$K_{\text{пк}} = \frac{\text{количество работников проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} . (20)$$

В 2021 году коэффициент постоянства работников составил:

$$K_{\text{пк}}^{2021} = \frac{30}{35} = 0,86, ,$$

в 2022 году значение коэффициента имело значение $K_{\text{пк}}^{2022} = \frac{28}{30} = 0,93$,

в 2023 году коэффициент постоянства имел значение $K_{\text{пк}}^{2023} = \frac{29}{34} = 0,85$.

Из анализа видно, что за анализируемый период коэффициент оборота по приему работников увеличился на 0,08, т.е. удельный вес принятых работников в 2023 году составил 18%.

Высокая текучесть кадров является отрицательным показателем работы предприятия. В 2021 году уволено было по собственному желанию 2 человека, а в 2023 году количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины составило 4 человека, из которых 1 по собственному желанию. Таким образом, текучесть кадров мешает правильной организации труда, повышению квалификации специалистов, снижает трудовую дисциплину.

Показатели обеспеченности предприятия ещё не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут являться факторами, непосредственно влияющими на объем оказываемых услуг ООО СК «Дедал».

Объем услуг зависит не столько от численности работающих, сколько от количества времени затраченного на производство труда, определяемого количеством рабочего времени, от эффективности общественного труда, его производительности.

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Эффективный фонд рабочего времени зависит от численности специалистов, количества отработанных дней одним специалистом в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П} \quad (21)$$

Рассмотрим эффективность использования рабочего времени по предприятию в целом с помощью данных таблицы 8.

Таблица 8 – Анализ использования фонда рабочего времени в ООО СК «Дедал»

Показатели	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Среднесписочная численность, чел	35	30	34	+5	+4
Эффективный фонд рабочего времени в днях	247	245	247	-2	2
Эффективный фонд рабочего времени в часах	1966,1	1952,6	1966,1	-13,47	13,45
Продолжительность рабочего времени	7,96	7,97	7,96	+0,01	-0,01
Общий фонд рабочего времени, чел/час	68814	58579	66847,4	-10235	+8267,9

На анализируемом предприятии общий фонд рабочего времени в 2022 году меньше на 10234,7 человеко-часов, а в 2023 году выше, чем в 2022 на

8267,9 человеко-часов, за счет сокращения численности специалистов и сокращения количества отработанных дней одним специалистом на 2. В 2023 году, напротив, общий фонд рабочего времени увеличился за счет увеличения численности специалистов на 4 человека и увеличения количества отработанных дней на 2.

Баланс сопоставлений = $7810,6 + 541,96 - 83,98 = - 8267,9$ человеко-часов.

Однако надо иметь в виду, что потери рабочего времени, не всегда приводят к уменьшению объема услуг, так как они могут быть компенсированы повышением интенсивности труда работников. Поэтому при анализе использования трудовых ресурсов большое внимание уделяется изучению показателей производительности труда.

В 2021 году ООО СК «Дедал» принято 4 человека, в том числе 2 человека - с двумя высшими образованиями.

В ООО СК «Дедал» существует система непрерывного внутрифирменного обучения персонала, подготовка, переподготовка, повышение квалификации специалистов и руководителей, организация обучения в сфере финансового, юридического и управленческого консалтинга.

Для организации профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации специалистов в Компании создан учебный центр.

В 2023 году количество работников, прошедших обучение, составило 7 человек или 20,6% от численности персонала:

- обучение специалистов - 5 человек;
- повышение квалификации руководителей - 2 человека.

В целом на подготовку кадров в 2023 году было затрачено 25 465 руб.

Таким образом, база исследования является малое предприятие с сфере строительства, занимающее нишу строительного рынка г. Челябинска. Анализ обеспеченности ООО СК «Дедал» трудовыми ресурсами позволяет говорить, что персонал предприятия количественно, и качественно вполне сбалансирован, поскольку активность и динамизм молодых работников дополняется опытом и зрелостью специалистов более старшего возраста. К

тому же образовательный уровень работников в целом соответствует занимаемым ими должностям, содержанию выполняемых функциональных обязанностей.

2.2. Анализ действующей системы оценки персонала в ООО СК «Дедал»

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

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

Рассмотрим действующую систему оплаты труда как элемента результатов труда сотрудников на ООО СК «Дедал».

Степень удовлетворенности персонала ООО СК «Дедал» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 9.

Анализ проводился методом опроса работников предприятия. В опросе озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

В опросе участвовали все работники предприятия – 34 человека.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
Высокая	0,7 – 1,0
Средняя	0,4 – 0,7
Низкая	0,0 – 0,4

Таблица 9. – Степень удовлетворенности персонала ООО СК «Дедал» оценкой труда

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
-----------	--------------------	--------------------	----------------------------------	------------------	-------------------

			работников		
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	19	40%	0,4	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	18	45%	0,45	Средняя
3	Отношение к оценке труда у персонала ООО СК «Дедал»	33	20%	0,2	Низкая
4	Оценка положения дел в ООО СК «Дедал»	21	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	34	75%	0,75	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в ООО СК «Дедал»	16	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы критериями оценки деятельности персонала в ООО СК «Дедал»	17	45%	0,45	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя	21	55%	0,55	Средняя

	продуктивность труда работников				
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	43	20%	0,2	Высокая

Из данных таблицы 9 видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 6 параметров; низкой – 1 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности оценкой результатов труда на предприятии ООО СК «Дедал» оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации оценки труда в ООО СК «Дедал», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В рамках исследования системы оценки труда на предприятии ООО СК «Дедал» было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям.

В опросе участвовали все члены коллектива ООО СК «Дедал» - 34 чел.

Шкала оценки вопросов аналогична по анализу морального стимулирования.

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой оценки труда в рамках стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности

соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 3. однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

Таблица 10 – Степень удовлетворенности персонала ООО СК «Дедал» системой материального стимулирования

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	2	3	4	5	6
1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	35	70%	0,70	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	24	60%	0,60	Средняя
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	33	80%	0,80	Высокая
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ				

2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	16	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении .	14	28%	0,28	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	14	28%	0,28	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	18	40%	0,40	Средняя
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	14	28%	0,28	Низкая

3б	Считаете ли вы себя способным работником	38	95%	0,95	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	35	85%	0,85	Высокая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	16	28%	0,28	Низкая

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания.

Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд. Таким образом, система материального стимулирования на предприятии ООО СК «Дедал» оценивается как неудовлетворительная.

«Применяемый для анализа среды метод СВOT — сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) — является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и

после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации» [9].

Анализируя всю полученную информацию мы рассмотрели предложения по совершенствованию оценки деятельности персонала ООО СК «Дедал».

Важной составляющей процветающего бизнеса являются участвующие в нем люди. Как бы ни был хорош руководитель организации, материальные ценности создаются руками исполнителей от квалификации и заинтересованности которых, в конечном счете, зависит эффективность предприятия. Одной из главных проблем ООО СК «Дедал» является отсутствие системы оценки персонала на основании измеримых критериев.

Таблица 11 – SWOT – анализ в области управления персоналом

		<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение штата 2. Освоение новых технологий строительства 3. Внедрение новых видов строительного-монтажных услуг 4. Сотрудничество с профильными учебными заведениями 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень преемственности 2. Высокая вероятность травматизма 3. Борьба между конкурирующими организациями за высококвалифицированный персонал 4. Нарушение трудовой дисциплины работниками
Сильные стороны	<ol style="list-style-type: none"> 1. Квалифицированный персонал 2. Низкая текучесть кадров 3. Высокий уровень мотивации сотрудников 4. Четко спланированное обеспечение рабочих необходимыми материалами 5. Контроль за качеством работы на всех этапах производственного процесса 	<p>Освоение опытными рабочими новых технологий в строительстве</p> <p>Заключение контрактов по направлению студентов на стажировку и практику на предприятие</p> <p>Изучение методов оценки и контроля качества новых видов строительного-монтажных услуг</p> <p>Поиск надежных поставщиков материалов, необходимых для внедрения новых видов услуг</p>	<p>Наем более молодого персонала для передачи опыта</p> <p>Поддержание уровня мотивации на должном уровне</p> <p>Жесткий контроль за поведением сотрудников во время производственного процесса</p> <p>Отслеживание своевременной доставки материалов рабочим для непрерывности процесса производства</p>
Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перегруженность аппарата управления лишними функциями 2. Отсутствие кадровой службы 3. Недостаточная организация повышения квалификации сотрудников 4. Узкий спектр строительных услуг 5. Слабая нормативно-правовая база на предприятии 	<p>Принять в штат менеджера по кадрам, откорректировать должностные инструкции аппарата управления.</p> <p>Приобретение лицензии на ремонт и монтаж вентиляции</p> <p>Принятие в штат юриста для укрепления нормативно-правовой базы</p>	<p>Необходимость организации отдела кадров на предприятии</p> <p>Постоянная, хорошо оплачиваемая загруженность рабочих предприятия во время сезонных «простоев» на производстве</p> <p>Проведение соответствующего инструктажа по безопасности труда.</p>

В завершении распределим выявленные проблемы по степени значимости (рисунок 6).



Рисунок 6 – Дерево проблем системы мотивации ООО СК «Дедал»

На предприятии нет сбалансированной системы оценки труда персонала. В следствии этого:

- высокая текучесть кадров;
- незаинтересованность работников в достижении конечных результатах деятельности предприятия;
- дефицит квалифицированных работников.

«На предприятии существует проблема кадрового планирования, т.к. кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так в интересах ее персонала. Кадровое планирование на предприятии должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой» [9].

Отбор персонала на ООО СК «Дедал» осуществляется не адекватно требованиям актуального рынка труда в Челябинской области.

«Во– первых, на предприятии используют слишком мало источников для информации о требуемых вакансиях, что в свою очередь влияет на число желающих устроится на работу.

Во-вторых, при отборе персонала используют только отборочное собеседование. По моему мнению, при принятии на работу сотрудника собеседования недостаточно, для того чтобы понять подходит ли этот человек на требующуюся должность. И после собеседования может сложиться ошибочное мнение о человеке.

От качества подбора и расстановки кадров в производственной системе во многом зависит эффективность работы организации.

Одна из важных проблем кадровой работы в организации при привлечении персонала является управление адаптацией. Управление адаптацией очень слабо развито на ООО СК «Дедал», это в первую очередь из-за того, что на предприятии нет такого человека, который занимался бы непосредственно только управлением персонала.

На предприятии также не развита адаптация новичков. Что в свою очередь влияет на заинтересованность работника к трудовой деятельности. Влияет на объемы производства, его желание добиваться профессионализма в работе.

Обучение персонала является необходимым для повышения качества и объемов выпускаемой продукции на предприятии.

Мотивация деятельности персонала на предприятии развита недостаточно эффективно. Для эффективности механизм мотивации должен стать центральным звеном в системе управления персоналом. Путь к эффективному управлению персоналом проходит через понимание мотивов человека к трудовой деятельности».

На предприятии также отсутствует желание работников проявлять инициативу в повышении производительности труда.

Отсутствует трудовая дисциплина работников низшего звена.

«На предприятии также существует также проблема текучести кадров.

В следствии этого:

–потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции;

–потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте, временного отсутствия перемещающихся работников;

–излишние затраты на набор, отбор и подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников».

На предприятии существует низкоэффективная система вознаграждения. Что в свою очередь также влияет на объемы производства.

На ООО СК «Дедал» отсутствует система обучения персонала. Это влияет на качество выполняемых строительных работ.

Итак, от оценки управляющего персонала зависит деятельность предприятия. Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. На ООО СК «Дедал» отсутствует также организация системы оценки и обучения персонала. Практика подбора и расстановки кадров, стимулирование их труда, повышение квалификации должны строится на деловой оценке сотрудников. Деловая оценка непосредственно связана с повышением эффективности хозяйственной деятельности организации.

2.3. Разработка оценки персонала в ООО СК «Дедал» на основе КРІ метода

КРІ (Key Performance Indicators) в строительстве – это показатели, которые помогают измерить эффективность работы компании, определить уровень продуктивности и установить определенные цели и задачи на будущее. Предлагаемые показатели КРІ в ООО СК «Дедал» могут быть количественными и качественными. Количественные показатели измеряют в числовых значениях, например, объемами выполняемых работ или числом проектов, которые выполнены. Качественные КРІ отображают работу компании, например, качество выполненных работ, уровень удовлетворенности заказчиков и генеральных подрядчиков.

На основе проведенного анализа действующей системы оценки персонала предлагается выделить следующие этапы внедрения КРІ системы в ООО СК «Дедал» (рисунок 7).

КРІ в строительстве определяют по абсолютной и сравнительной методике. По абсолютной методике анализируют и оценивают результаты деятельности строительной организации. Сравнительная методика призвана определять эффективность нововведений и изменений подхода к строительству. Систему оценки персонала по методу КРІ предлагается рассчитывать:

1. по технико-экономическим показателям – оценивать исходный расчет стоимости строительства и оправдание рациональности вложенных денежных средств, то есть формируют технико-экономические обоснования и составляют план расходов;
2. качеству работ – учитывают, насколько оперативно, с какими показателями качества справляются работники ООО СК «Дедал» с поставленными перед ними задачами, проводят оценку частичного или полного готового результата строительства;

3. конечным результатам – проводят сверку денежных затрат с достигнутой степенью выполненных работ и начальными показателями на всех этапах строительства или завершенной части.

Затем организуют и проводят необходимые мероприятия по ликвидации негативных и регрессирующих моментов, которые присутствуют в строительном процессе.

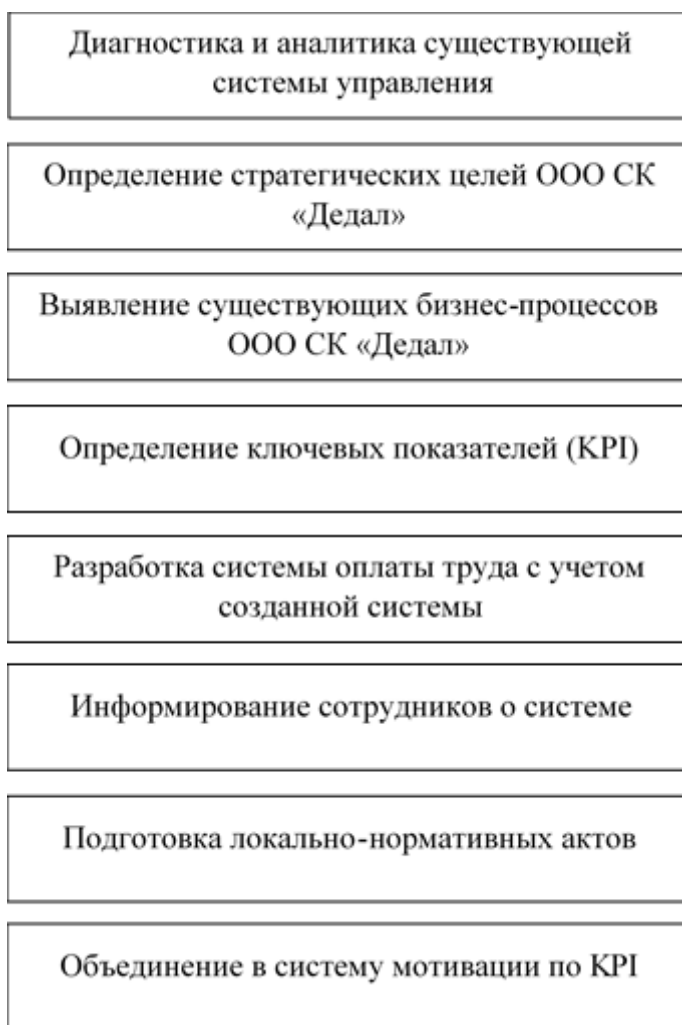


Рисунок 7 – Предлагаемый порядок внедрения системы оценки персонала на основе KPI

Технико-экономические показатели KPI в строительстве – это индикатор физически достигнутых результатов. Чтобы достичь определенных результатов в строительстве, необходимо определить и аргументировать технико-экономические показатели:

1. общий объем приобретенных материалов;
2. стоимость аренды спецтехники или другого оборудования;

3. месторасположение строительной площадки;
4. количество человеческих ресурсов, занятых в строительстве;
5. время, которое потребуется для реализации всего комплекса строительных работ.

Полученные результаты сравните с похожими объектами, которые уже функционируют, с предприятиями или зданиями. Это позволит сформировать наиболее объективную оценку. Этап определения технико-экономических показателей является «вступительным». Оценка следует выполнять до начала проведения работ. От качества выполненных расчетов зависит не только скорость, но и результативность, а также финансовая выгода строительства.

Качество работ КРІ в строительстве определяются по нескольким параметрам, в том числе и по качеству работ. Если строительство ведется не по запланированному графику работ и начальные установленные временные рамки превышаются, это неизбежно приводит к увеличению финансовых затрат. Чтобы этого не допустить, необходимо точно оценить соответствие текущего объема уже выполненных работ с запланированным. К причинам несоблюдения качества работ и временных лимитов относятся: несвоевременность поставок материалов и оборудования; низкая координация работы персонала; нарушение технических условий хранения материалов. В задачи руководства или нанятых специалистов входит оценка хода работ, обозначение возникших проблем и вынесение предложений по исправлению и принятию исправительных мер. Это в итоге поможет оптимизировать весь строительный процесс и избежать дальнейшего срыва рабочего графика. Важно систематически проводить такие проверки и на их основании высчитывать ключевые показатели эффективности строительства, чтобы максимально оперативно реагировать на существующие проблемы. Проверку делают по каждому направлению строительных мероприятий: несущим конструкциям, их размерам, возможным отклонениям по вертикали и горизонтали; отделке и тепло-, гидроизоляции на соответствие цветовой гаммы, отсутствие недопустимых пустот под гидро-, теплоизоляцией;

ограждающим элементам – на качество основания, геометрию. На практике выделяются следующие виды подсчета КРІ в строительстве для контроля качества работ: Входной – реализуют до начала строительства. Во входную оценку качества входят материалы и соответствие информации, которая указана в проекте. Если обнаружены какие-то нарушения, меняют подрядчика. Операционный – проводят контроль хода строительных мероприятий. Часто эту задачу поручают сторонним специалистам с соответствующим уровнем квалификации. На финальном этапе ведут приемный контроль и подсчет эффективности. Это начинают делать после окончания строительства. Владелец и доверенные лица проводят сверку размеров объекта с первоначальным проектом, а общий результат проверяют на наличие брака.

Конечные показатели строительства Конечные показатели КРІ в строительстве представляют собой определение фактических расходов на все строительные работы, определяющие финансовую разницу между затратами текущими и плановыми. При избыточных вложениях ищут причины появления дополнительных денежных издержек. Проводят проверку технико-экономических показателей и эффективность работы строительного коллектива ООО СК «Дедал».

В определении конечных показателей КРІ в ООО СК «Дедал» следует использовать способы группировки вложений по следующим статьям:

Элементы экономического характера	Сюда предлагается включать материальные расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды.
Калькуляции	Это материалы, применяемые для строительства, заработная плата коллективу, расходы на применение и содержание специальной техники, различных видов оборудования.

Участие	К основным элементам относится топливо, сырье. В прочие элементы входят средства, которые затрачивают на управление и обслуживание.
Места возникновения	Это разделение затрат по разным подразделениям строительства, чтобы они могли проводить собственный внутренний учет стоимости всех монтажно-строительных мероприятий.
Видов строительных мероприятий	Способ группировки применяется в соответствии с ОКВЭД.
Включения в себестоимость	<p>Расходы подразделяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • на прямые – затраты на эксплуатацию специальной техники, транспорт, строительные материалы и заработную плату работникам; • косвенные, или накладные – административно-хозяйственные расходы, затраты на обслуживание рабочих, на организацию самих строительно-монтажных работ и прочие вложения, например, на рекламу или оплату банковских кредитов. <p>Для общего понимания предлагается рассмотреть примерный размер накладных затрат по отношению к фонду основных производственных мощностей в строительстве:</p> <ul style="list-style-type: none"> • промышленном – 112%; • водохозяйственном – 106%; • энергетическом – 114%; • гражданско-жилищном – 118%. <p>При использовании таких вложений организация ведет бухгалтерский учет, который позволяет</p>

	высчитать фактическую себестоимость общих затрат.
--	---

С учетом области применения КРІ могут различаться. В строительстве предлагается применять следующие показатели: Рыночная доля – это соответствующая доля ООО СК «Дедал» на рынке строительных услуг. Ее определяют как отношение объемов продаж к общему выполняемым работ на рынке. Рыночная доля относится к важному показателю, помогающему оценить конкурентоспособность ООО СК «Дедал».

Сметная стоимость работы – это основной показатель, который помогает определить общую стоимость выполнения всего строительного проекта. Его оценивают исходя из суммы затрат на материалы, на оплату труда работников и оборудование, на дополнительные расходы.

Сроки выполнения проекта – это показатель, помогающий определить время, которое потребуется для выполнения строительного проекта. Они включают в себя этапы проекта, начиная с проведения планирования и заканчивая сдачей готового объекта заказчику.

Рекомендация 1. Разработать КРІ прораба. Прораб управляет всеми процессами по выполнению строительных работ. Ключевые показатели эффективности для генерального директора зависят от цели ООО СК «Дедал». В КРІ будут входить общие объемы строительства, расширение базы заказчиков.

Цель	Показатель	Вес, %
Увеличить сметную стоимость работ	Выручка	25
Обеспечить сроки выполнения работ в соответствии с договором	Сроки работ	25
Снизить материалоемкость работ	Себестоимость работ	25

Повысить производительность труда рабочих	Производительность труда	25
---	--------------------------	----

Рекомендация 2. Разработать КРІ рабочего. Критерии по оценке труда рабочего связаны с его эффективностью, наличие или отсутствием замечаний заказчиков, эффективностью использования специальной техники и инструментами охраны труда, являющиеся ключевыми на строительной площадке (таблица 12).

Таблица 12 – Предлагаемая оценка строительных рабочих на основе КРІ

Цель	Показатель	Вес, %	Целевые значения	Премия, % премиального фонда
Коэффициент загруженности	Расчетное рабочее время в периоде – фактически отработанное время	10	80-100% с учетом норм простоя	10
Эффективность работы специальной техники	Время нахождения спецтехники в состоянии простоя	30	0	30
			1-5%	20
			6- 10%	10
			Больше 10 %	0
Эффективность работы рабочих	Количество жалоб, нареканий, просрочек	30	0	30
			От 1 до 2	15
			3 и более	0
	Количество жалоб,	30	0	30
			От 1 до 5	15

Обеспеченность сотрудников средствами индивидуальной защиты	нареканий, просрочек		6 и более	0
---	-------------------------	--	-----------	---

Для расчета КРІ предстоит определить поставленные цели и основные задачи компании в строительной сфере, выбрать определенные показатели и определить методики их измерения. Например, для правильного расчета рыночной доли важно знать общий объем продаж компании и объем продаж на торговом рынке. Для расчета стоимости разработанного проекта нужно учитывать все основные затраты на материалы, на труд и оборудование. Для расчета КРІ в строительстве нужно измерять все показатели.

Таким образом, предлагаемые показатели эффективности применяемые в оценке персонала служат демонстрацией эффективности текущих схем ведения основной строительной деятельности и показывают как негативные стороны выбранной тактики, так и положительные. Это позволяет качественно перераспределять технологические, человеческие и финансовые ресурсы. А в итоге удастся получить максимальный эффект от всех вложенных материальных средств и оптимизировать рабочий процесс: по возведению сооружений, закончить работы в установленный срок или раньше запланированного графика; отсутствию нежелательных материальных затрат; достижению качественного результата.

Выводы по второй главе

Строительная компания «Дедал» работает на рынке строительных услуг в Челябинской области 15 лет. Компания является юридическим лицом и зарегистрирована 22 мая 1996 в форме общества с ограниченной ответственностью. Юридический и фактический адрес организации: Челябинской область г. Челябинск, ул. Автодорожная 3.

Строительная компания «Дедал» объединяет компетенции передовых технологий малоэтажного строительства, панельного строительства и строительства коммуникаций.

Для каждого из объектов, которые ведёт ООО СК «Дедал», назначаются проектные группы и высококвалифицированный менеджер проекта, что обеспечивает индивидуальный подход к каждому объекту и адекватное понимание его проблем, и одновременно позволяет решить весь комплекс задач, который им поставлен. Знание специфики отрасли каждого клиента обеспечивает высокий уровень строительства.

Организационная структура ООО СК «Дедал» относится к линейно-функциональному типу, что позволяет наиболее полно использовать все виды ресурсов в организации.

В начале 2024 года в штате ООО СК «Дедал» работает 34 человека, в том числе руководители и специалисты. Основных производственных рабочих фирма привлекает на условиях аутсорсинга. Высокая текучесть кадров является отрицательным показателем работы предприятия. В 2021 году уволено было по собственному желанию 2 человека, а в 2023 году количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины составило 4 человека, из которых 1 по собственному желанию.

Таким образом, текучесть кадров мешает правильной организации труда, повышению квалификации специалистов, снижает трудовую дисциплину.

Заключение

Для обеспечения эффективной системы управления персоналом в современных условиях требуется множество условий, одним из которых становится наличие адекватной требованиям рынка труда и текущего времени системы оценки персонала. Оценка персонала представляет собой инструмент не только сопоставления компетенций сотрудника предприятия заявленным требованиям к конкретной должности, но и инструментов идентификации качества кандидата на вакантную должность, но и действенным способом оценки результативности труда для целей стимулирования персонала, построения мотивационных систем и систем оплаты труда.

Современная практика управления персоналом российских предприятий накопила большой опыт апробации методического инструментария по оценке персонала. Такими методами стали метод экспертных оценок, метод 360 градусов, методы групповой оценки, индивидуальная оценка (балльный метод) и многие другие. Каждый метод нашел свое широкое распространение как в отдельности, так и в комбинировании друг с другом.

Одним из наиболее широко используемых методов оценки результатов деятельности персонала для целей стимулирования и мотивации труда стал КРІ. Данный метод, основанный на системе показателей эффективности, имеет свойства универсальности, высокой адаптивности к любой деятельности и простоты использования, обеспечивающий наиболее полную оценку деятельности персонала как структурных подразделений, так и отдельных сотрудников. По мере своего проникновения в действующие системы управления персоналом данный метод сформировал собственную процедуру внедрения, свой функционал и область применения.

Строительная компания «Дедал» работает на рынке строительных услуг в Челябинской области 15 лет. Компания является юридическим лицом и зарегистрирована 22 мая 1996 в форме общества с ограниченной

ответственностью. Юридический и фактический адрес организации: Челябинской область г. Челябинск, ул. Автодорожная 3.

Строительная компания «Дедал» объединяет компетенции передовых технологий малоэтажного строительства, панельного строительства и строительства коммуникаций.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 6 параметров; низкой – 1 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности оценкой результатов труда на предприятии ООО СК «Дедал» оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации оценки труда в ООО СК «Дедал», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В рамках исследования системы оценки труда на предприятии ООО СК «Дедал» было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям.

На предприятии нет сбалансированной системы оценки труда персонала. В следствии этого наблюдается высокая текучесть кадров, незаинтересованность работников в достижении конечных результатах деятельности предприятия и дефицит квалифицированных работников.

На основе проведенного анализа действующей системы оценки персонала предлагается выделить следующие этапы внедрения KPI системы в ООО СК «Дедал».

Рекомендация 1. Разработать KPI прораба. Прораб управляет всеми процессами по выполнению строительных работ. Ключевые показатели эффективности для генерального директора зависят от цели ООО СК «Дедал».

В КРІ будут входить общие объемы строительства, расширение базы заказчиков.

Рекомендация 2. Разработать КРІ рабочего. Критерии по оценке труда рабочего связаны с его эффективностью, наличие или отсутствием замечаний заказчиков, эффективностью использования специальной техники и инструментами охраны труда, являющиеся ключевыми на строительной площадке.

Разработанные мероприятия позволят повысить материальную заинтересованность персонала, повысить эффективность их труда, снизить текущие затраты на выполняемые работы и, в конечном счете, повысить прибыльность ООО СК «Дедал» уже в ближайшее время.

Список использованных источников

1. Абрамов А.М., Сиротин Д.А. Совершенствование системы оплаты труда в муниципальном учреждении культуры с помощью системы КРІ / Абрамов А.М., Сиротин Д.А. // NovaInfo.Ru. 2018. Т. 2. № 85. С. 114-118.
2. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // Мировая наука. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
3. Аргашокова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала на основании оценки его деятельности / О. И. Аргашокова // Социально-гуманитарные технологии. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
5. Афанасьева, В. С. Эффективные методы оценки персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
7. Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала на основе КРІ / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.
8. Басюк, А. С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом / А. С. Басюк, А. Д. Якименко, Л. В. Клаус // Социально-экономические и гуманитарные науки : сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный

национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. – С. 100-103.

9. Галкин А.И., Аляутдинов Н.Ф. Применение системы ключевых показателей эффективности деятельности персонала в сфере управления федеральным имуществом Российской Федерации / Галкин А.И., Аляутдинов Н.Ф. // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2015. № 11 (170). С. 24-34.

10. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. — 352 с.

11. Голубев, А. И. Управление оценкой персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.

12. Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.

13. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

14. Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.

15. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.

16. Джураева, Г. М. Оценка персонала как инструмент повышения мотивации персонала / Г. М. Джураева // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики : Материалы XI Международной

научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 декабря 2020 года. – Москва: РЭУ, 2020. – С. 58-60.

17. Ду, Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 5(59). – С. 177-179.

18. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 378 с.

19. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

20. Зайцева, Т. В. Оценка трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 394 с.

21. Кириллов, Н. П. Теоретико-методологические основы системы оценки персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – С. 183-193.

22. Кочанова, А. А. Современная практика мотивации персонала на основе KPI / А. А. Кочанова // Экономика и социум. – 2020. – № 12-1(79). – С. 663-666.

23. Кошкина, Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю. А. Кошкина // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 349-355.

24. Кузнецова, А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.

25. Кузьмин Ф., Дун И.Р. KPI для лизинговых компаний / Кузьмин Ф., Дун И.Р. // Лизинг. 2016. № 2. С. 23-28.

26. Латышенко Г.И., Голубь В.К. Применение KPI в оценке деятельности персонала на предприятиях ракетно-космической промышленности / Латышенко Г.И., Голубь В.К. // The Scientific Heritage. 2020. № 43-3 (43). С. 25-28.

27. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.

28. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

29. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.

30. Нестеренко, И. Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И. Е. Нестеренко, К. А. Надина // Наука, творчество, инновации : Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических работников. – Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 104-108.

31. Никитина, К. А. Роль оценки персонала в практике управления персоналом / К. А. Никитина, А. В. Кондратюк // Инновационные технологии управления : Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2020. – С. 51-53.

32. Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.

33. Парахина, П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник

научных статей. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. – С. 129-136.

34. Позднышева, И. В. Оценка персонала / И. В. Позднышева // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.

35. Покшиванова, О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10662.

36. Пономарева О.С. Разработка и внедрение системы KPI на предприятиях металлургической отрасли / Пономарева О.С., Майорова Т.В., Приймак В.А. // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2023. Т. 21. № 1. С. 118-125.

37. Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 78-81.

38. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.

39. Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2(55). – С. 50-55.

40. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 346 с.

41. Романенко А.В. Система ключевых показателей эффективности (KPI) в общественном питании / Романенко А.В. // Международный бухгалтерский учет. 2019. Т. 22. № 4 (454). С. 409-429.

42. Сальникова, Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // Экономические исследования и разработки : сборник научных статей. – Пенза : Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. – С. 21-25.

43. Скоробогатова, В. В. Оценка персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.

44. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

45. Спарнюк, Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е. В. Спарнюк, В. С. Бровкина, Е. А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : Сборник научных трудов / Под общей редакцией И.Л. Акулича. – Минск : Издатель А.Н. Вараксин, 2020. – С. 184-187.

46. Стручкова, Е. В. Теоретические и практические аспекты оценки труда / Е. В. Стручкова, И. Ю. Вербин // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте : сборник трудов по результатам IV международной научно-практической конференции, Москва, 11 января – 31 2020 года. – Москва: Российский университет транспорта, 2020. – С. 362-371.

47. Сущность и анализ теории мотивации / Д. Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева [и др.] // Наука и инновации — современные концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2019 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Инфинити, 2019. – С. 45-50.

48. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

49. Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

50. Толмачева, М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

51. Тугеева К.М. Применение КРІ в деятельности компании в сфере торговли и пример оценки / Тугеева К.М. // Вестник науки и образования. 2019. № 21-1 (75). С. 49-52.

52. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 240 с.

53. Хайруллина А.Д. Проблемы построения и использования системы ключевых показателей эффективности (КРІ) на российских предприятиях / Хайруллина А.Д., Случаева А.А. // Электронный экономический вестник Татарстана. 2017. № 3. С. 14-19.

54. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

55. Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика показателей деятельности организации

	Ключевые показатели деятельности KPI			Неключевые показатели деятельности
	KWI – решающие показатели	KRI – показатели результативности	KEI – показатели эффективности	PI – показатели деятельности
О чём говорят?	Как можно улучшить результат	О положении дел в целом – степень достижения запланированных результатов	О положении дел в целом – уровень эффективности	Указывают на то, что следует делать
Что отражают?	Наиболее важные для сегодняшнего и завтрашнего о успеха в аспекте организационной деятельности	Результаты многих видов деятельности и дают представление о правильности и направлении движения	Результаты многих видов	Характеристики всех видов деятельности для организации в целом и для каждого её подразделения, департамента или отдела
Какой период времени охватывают?	Текущий и будущий периоды	Прошлый период	Прошлый период	Прошлые, текущие и будущие периоды
Как часто отслеживаются?	С периодичностью, достаточной для исправления ситуации	Постфактум Например, ежемесячно или раз в квартал	Постфактум Например, ежемесячно или раз в квартал	В зависимости от показателя – ежедневно/ еженедельно/раз в месяц, раз в квартал или с

	Например, каждый час или ежедневно или еженедельно			другой периодичностью
Как часто пересматриваются?	Раз в месяц или раз в три месяца	Один раз в 6 или 12 месяцев	Один раз в 6 или 12 месяцев	В зависимости от показателя – раз в месяц / один раз в 6 / один раз в 12 месяцев
Количество показателей?	Не более 10	Не более 10	Не более 10	Не более 70 – организация, 25 – подразделение/процесс
Для кого предназначены?	Для сотрудников, участвующих в повседневном менеджменте	Для членов правления, акционеров, руководителей подразделений, топ-менеджеров	Для членов правления, акционеров, руководителей подразделений, топ-менеджеров	По требованию
Как связаны с критическими факторами успеха?	Влияют на наиболее значимые	Влияют на наиболее значимые	Влияют на наиболее значимые	Влияют на наиболее значимые
Как связаны с перспективами BSC?	Охватывают перспективы BSC	Охватывают перспективы BSC	Охватывают перспективы BSC	Охватывают перспективы BSC
Примеры показателей	KWI – Выполнение графиков доставки / ежедневно KWI – Жалобы на	KRI – Темп роста чистой розничной прибыли / ежемесячно	KEI – Производительность труда по операционным зонам / ежемесячно	PI – Число совещаний по передаче опыта / раз в квартал PI – Процент совместителей/подрядчиков в общем

	проданную единицу продукции / еженедельн о	KRI – Доля закрытых по нормативу рекламаций / ежемесячно	KEI – Прибыль в расчёте на одного сотрудника / ежемесячно	числе сотрудников / раз в квартал
--	---	---	--	---