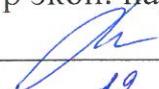


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор

 И.А. Лиман  
« 17 » 12 2018г.

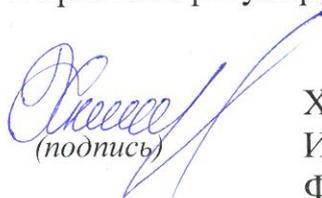
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу  
Студентка 3 курса заочной  
формы обучения

  
(подпись)

Хакимова  
Ирина  
Фанзилевна

Научный руководитель  
канд. экон. наук, доцент

  
(подпись)

Иванова  
Светлана  
Александровна

Рецензент  
Заместитель начальника  
планово-производственного  
отдела ДРСУ-2 АО «ТОДЭП»,  
Инженер по специальности  
«Промышленное и гражданское  
строительство»

  
(подпись)

Майер  
Татьяна  
Анатольевна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики

Финансово-экономического института ТюмГУ

по направлению «Экономика»,

магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК

протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. МЕСТО КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ) В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1. Основные понятия и роль КРІ в деятельности предприятия....	9
1.2. Характеристика и классификация КРІ .....	16
1.3. Условия, необходимые для разработки системы КРІ.....	22
ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ	
2.1. Этапы разработки и внедрения системы КРІ.....	32
2.2. Принципы формирования системы вознаграждения в соответствии с моделью КРІ .....	46
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «ТОДЭП» НА ОСНОВЕ КРІ	
3.1. Краткая характеристика деятельности АО «ТОДЭП» анализ основных финансово-экономических показателей.....	57
3.2. Мониторинг действующей системы управления персоналом в АО «ТОДЭП».....	72
3.3. Методическое обеспечение эффективного управления персоналом в АО «ТОДЭП» на основе алгоритма построения системы КРІ.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	108
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	118
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	124

## ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития экономики и растущей конкурентной борьбы сопровождается постоянным поиском путей, ведущих к повышению результативности всех составляющих предприятия, одна из которых - персонал. Руководитель предприятия стремится к достижению поставленной цели, и старается сделать так, чтобы каждый работник был заинтересован в эффективной и продуктивной работе.

Общепринятые методы управления в современной экономике не гарантируют достижения поставленной цели. В соответствии с инновационно-техническим прогрессом необходимо вносить коррективы в методы управления. Сила конкурентоспособности предприятия на рынке достигается путем «шага со временем», применяя усовершенствованные средства и методы управления, ориентированные на постановку целей и определение персональной ответственности сотрудников. Одним из таких инструментов является система ключевых показателей эффективности (далее - КPI) которая позволяет заинтересовать каждого работника в достижении единой стратегической цели предприятия.

Научная проблематика исследования заключается в том, что не существует единой и универсальной системы ключевых показателей эффективности. Опыт применения системы КPI российскими и зарубежными организациями показывает отсутствие четкой и однозначной структуры, которая подходила бы всем. Каждая организация должна разрабатывать собственные ключевые показатели оценки эффективности. Например, для производственного предприятия важны такие показатели, как производительность труда, количество брака. Для торговой организации целесообразно делать акцент на таких показателях, как объем продаж за рабочую смену одним специалистом или средний чек, приходящийся на одного рабочего. Поэтому для успешного функционирования и развития предприятия важно определить индивидуальные ключевые показатели, по которым будет осуществляться дальнейшая оценка эффективности исполь-

зования трудовых ресурсов предприятия и приниматься соответствующие управленческие решения. Такая технология управления будет способствовать увеличению мотивации персонала на достижение поставленных целей, а также оптимизировать бизнес-процессы и достигать поставленные цели предприятия.

Актуальность темы связана с малым объемом изучения и разработок в области применения системы ключевых показателей эффективности на российском рынке. Система КРІ в России внедряется около десяти лет, в то время, как многие зарубежные страны имеют в разы больший опыт применения системы управления и используют в организациях несколько десятков лет.

Объектом исследования является Акционерное общество «Тюменское областное дорожно-эксплуатационное предприятие» (далее - АО «ТОДЭП»), предметом исследования - механизмы и условия применения ключевых показателей эффективности для управление персоналом в дорожно-строительной организации.

Все вышесказанное определяет цель выпускной квалификационной работы - обоснование необходимости методического обеспечения управления персоналом на основе формирования системы КРІ и разработка практических рекомендаций по повышению ее эффективности на примере функционирования дорожно-строительной организации.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- 1) Систематизировать существующие теоретические и эмпирические исследования о сущности КРІ и определить их роль в деятельности предприятия.
- 2) Внести уточнения в понятие КРІ.
- 3) Проанализировать информационно-методическую базу для разработки и внедрения системы КРІ.
- 4) Осуществить мониторинг и выявить основные проблемы действующей системы управления персоналом в дорожно-строительной организации.
- 5) Предложить методическое обеспечение эффективного управления персоналом в АО «ТОДЭП» на основе алгоритма построения системы КРІ.

б) Дать экономическую оценку эффективности управления персоналом в АО «ТОДЭП» от разработанной и внедренной системы КРІ.

7) Разработать практические рекомендации по повышению эффективности управления персоналом на основе формирования системы КРІ на примере функционирования дорожно-строительной организации.

Научная новизна работы заключается в следующем,

Во-первых, уточнено понятие «КРІ», отличающееся от известных тем, что КРІ рассматриваются не как индикаторы выполнения цели, а как сбалансированная система стратегического управления, позволяющая выделить приоритетное направление развития управления персоналом и сформировать коллектив, состоящий из вовлеченных и исполнительных сотрудников.

Во-вторых, предложен и апробирован алгоритм построения системы КРІ для среднего предприятия дорожно-строительной отрасли на основе всестороннего анализа его экономической деятельности с ориентацией на достижение конкретных целей, а также выделены основные приоритетные направления развития системы управления персоналом дорожно-строительных предприятий.

Теоретическую и методологическую базу исследования составляют фундаментальные научные труды российских и зарубежных ученых. Основы управления по ключевым показателям эффективности разработаны и дополнены видными зарубежными учеными, такими как Каплан Р. С. и Нортон Д. П., Парменгер Д., Хоуп Д. и Фрейзер Р. Среди работ отечественных исследователей стоит отметить труды одного из ведущих отечественных специалистов в области корпоративного управления Панова М.М., российского эксперта в области стратегического менеджмента Клочкова А.К., а также специалистов-практиков в области управленческого консультирования и обучения - Ржехина В.М., Алеханда Д. А. и Коваленко Н. В.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые документы РФ, нормативная документация объекта исследования, материалы научно-практических конференций, периодической пе-

чати, специальной научной литературы, глобальной информационной сети, а также собственные исследования автора.

В процессе написания работы были комплексно использованы основные методы научного исследования: теоретическое и эмпирическое исследования, систематизация и классификация, анализ, сравнение и обобщение, математико-статистические методы, методы количественного и качественного анализа информации, а также метод ключевых показателей эффективности.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке алгоритма построения системы ключевых показателей эффективности для малых и средних дорожно-строительных предприятий как инструмента управления персоналом.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные положения и рекомендации по формированию системы ключевых показателей эффективности могут быть применимы всеми малыми и средними предприятиями (далее - МСП) дорожно-строительной отрасли с широким рынком сбыта. Предложенная методика может послужить источником формирования информационной базы для разработки приоритетных направлений развития системы управления персоналом дорожно-строительных предприятий, а также основой для разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования системы управления персоналом.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность работы, сформированы цель и задачи, а также обозначена информационная база исследования, определена научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе - теоретическом разделе, рассмотрена система ключевых показателей эффективности как сбалансированная система стратегического управления, позволяющая выделить приоритетное направление развития управления персоналом и сформировать коллектив, состоящий из вовлеченных

и исполнительных сотрудников.

Во второй главе - изложены методические подходы к разработке и внедрению системы ключевых показателей эффективности в управлении персоналом.

В третьей главе - представлены результаты анализа деятельности АО «ТОДЭП», а также методическое обеспечение эффективного управления персоналом в организации на основе алгоритма построения системы КРІ.

В заключении обобщены основные результаты диссертационного исследования в соответствии с поставленной целью, сформулированы основные выводы.

Диссертационная работа включает в себя 13 приложений и список литературы, состоящий из 58 источников. Объем диссертации без приложений составляет 123 страниц, включая 54 таблицы и 27 рисунков.

Апробация результатов диссертационной работы и их научно-практическая реализация осуществлялась на:

- Международной научно - практической конференции «Перспективы и факторы обеспечения устойчивого развития экономики» (2017 год);
- VI Международной заочной научно-практической конференции «Теоретические и прикладные исследования социально-экономических систем в условиях интеграции России в мировую экономику» (2017 год);
- Межрегиональной научно-практической конференция, посвященной 80-летию образования Новосибирской области «Совершенствование механизмов взаимодействия региональной власти, органов местного самоуправления и населения» (2017 год);
- XIX Международной студенческой научно - практической конференции «Экономические науки. Современное состояние и перспективы развития» (2018 год).

Публикации результатов исследования. По теме магистерского исследования были опубликованы 4 научные статьи.

## ГЛАВА 1. МЕСТО КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI) В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 1.1. Основные понятия и роль KPI в деятельности предприятия

Современный этап развития экономики требует соответствующих изменений в области технологий управления. Большинство организаций используют традиционные способы измерения эффективности их деятельности, которые опираются на показатели бухгалтерского учета. Такой подход не работает в современной экономике. Тимур Горяев (генеральный директор и владелец концерна «Калина») приводит показательный пример из своей практики, доказывающий это утверждение [28, с. 72].

В один из периодов отчета цифры показали, что резко снизилась посещаемость клиентов в одной из точек в другом городе, где продавалась продукция. Отдел маркетинга начал исправлять ситуацию и разрабатывать планы по привлечению клиентов, рассчитывая на это необходимый бюджет. В связи с большими расходами, Генеральный директор решил лично выехать на эту точку продаж и обнаружил следующий факт: в данном торговом центре проходил ремонт, из-за которого на входных дверях временно отключили датчики. Люди беспрепятственно проходили таким же потоком, как и ранее, но без цифрового учета. Такие обстоятельства дали ложную информацию о посещаемости. Во избежание подобных ситуаций существует необходимость в усовершенствованных оценках деятельности предприятия, чем просто отчетность о финансовых показателях.

Современные модели организации бизнеса обуславливают необходимость в разработке способов экономического обоснования управленческих решений в области управления персоналом. Востребованными становятся обоснование необходимости осуществления функций по

управлению персоналом и их процедурной реализации во взаимоувязке с результатами деятельности отдельного сотрудника и всего предприятия [6, с. 76]. Как только происходят неблагоприятные для организации изменения: падают темпы прироста прибыли, объема продаж, увеличивается дебиторская задолженность, руководитель начинает скороспешно исправлять ситуацию, ставя новые задачи. Как показывает практика, это всего лишь симптомы определенной коренной проблемы. И пытаюсь, например, ввести систему поощрения, руководитель временно избавляется от неблагоприятных симптомов, не решая проблему в целом. Поэтому стоит обращать внимание еще на такие нефинансовые составляющие, как: персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями, что позволяет сделать система КРІ.

Как говорит Уильям Детмер, управление традиционным способом сравнимо с управлением стаей диких котов, а организации, использующие системный подход достигают такого уровня внутренней дисциплины и внешней гибкости, что они начинают играть на рынке так, как если бы их конкурентами были слепые котята [4, с. 35]. С точки зрения системного подхода, необходимо изменение всех компонентов системы (организации) для получения необходимого результата, что и предлагает сделать система управления персоналом на основе ключевых показателей эффективности (КРІ).

Полное название системы «Key Performance Indicators» можно перевести по-разному:

- ключевые индикаторы деятельности;
- ключевые показатели успеха;
- ключевые параметры роста;
- ключевые показатели динамики.

Ключевые показатели деятельности - это система оценки, позволяющая организации определить достижение стратегических и тактических целей [18, с. 37]. Система КРІ служит, прежде всего, для оценки работодателями своих сотрудников, она позволяет проанализировать положение организации в целом и каждого отдельного работника в настоящий момент и понять, насколько

сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям.

С позиции системности КРІ обладает некой структурой, которая представлена на рисунке 1.1:

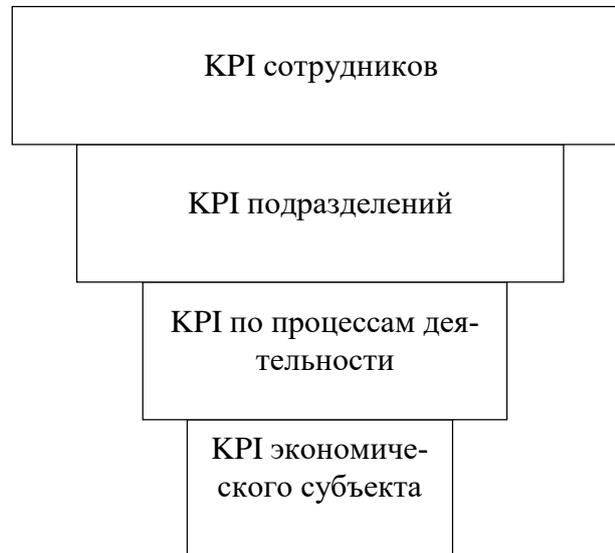


Рисунок 1.1 - Структура системы КРІ

Источник: [8, с. 30]

Ключевые показатели эффективности были первоначально рассмотрены в качестве инструмента управления в концепциях «Управление по целям», основоположником которой является Друкер П.Ф, и «Сбалансированная система показателей», разработанная Капланом Р. С. и Нортон Д. П. [8, с. 22].

Необходимо обозначить, что в «Сбалансированной системе показателей» КРІ являются индикаторами выполнения стратегических целей компании, а также показателями эффективности бизнес-процессов, а не работы каждого работника в отдельности. Согласно данной концепции, КРІ используются для оценки и контроля деятельности в рамках четырех уровней: финансы, клиенты и продукты, персонал и бизнес-процессы. Концепция «Управление по целям» рассматривает КРІ как измерение результатов на уровне сотрудника.

В данной концепции КРІ выступают как ключевые показатели эффективности, позволяющие оценить достижения сотрудниками целей на всех уровнях в организации [28, с. 38]. С помощью концепции «Управления по целям» происходит систематизация процесса постановки задач и оценка результативности

персонала с помощью постановки личных КРІ для сотрудников.

Автор одной из немногих книг о ключевых показателях эффективности на русском языке - Клочков А. К., пишет, что КРІ представляет собой систему, используемую для достижения главных целей компании. Причем он считает, что КРІ в обязательном порядке должен быть образован путем предварительного определения цели, иначе используется любой другой термин (коэффициент полезного действия, коэффициент трудового участия, показатель производительности и т.п.) [25, с. 5].

По мнению Булгаковой С.В., доктора экономических наук, ключевой показатель эффективности - это показатель (индикатор) выполнения/достижения успеха в реализации поставленной задачи относительно эффективности деятельности [8, с. 21].

Рамперсад Х.К. пишет, что КРІ - «это стандарт, позволяющий количественно оценить степень достижения стратегической цели. Целевое значение КРІ отражает конкретное значение, которое необходимо достигнуть» [35, с. 43]. Таким образом, в настоящий момент не сложилось общепринятой интерпретации ключевых показателей эффективности деятельности персонала.

Таблица 1.1

#### Интерпретация КРІ с точки зрения разных авторов

Автор	Интерпретация КРІ
1	2
Друкер П.Ф. (MBO)	Ключевые показатели эффективности, позволяющие оценить достижения сотрудниками целей на всех уровнях в организации.
Каплан Р. С., Нортон Д. П. (BSC)	Измерители достижения стратегических целей, а также характеристика эффективности бизнес-процессов
Клочков А. К.	Система показателей, используемая для достижения главных целей компании с учетом предварительного определения цели.
Булгакова С.В.	Система индикаторов выполнения/достижения успеха в реализации поставленной задачи относительно эффективности деятельности.
Рамперсад Х.К.	Стандарты, позволяющие количественно оценить степень достижения стратегической цели.

1	2
Аксенова А.А.	Система конкретных показателей коэффициента полезного действия деятельности определенных субъектов организации по конкретным направлениям, увязанная с её стратегическими целями
Стандарт ISO 9000:2008	Ключевой показатель результатов деятельности, содержащий в себе степень достижения и затраты на получение результата.

Источник: [составлено автором]

Обобщив мнения авторов, можно сделать вывод, что ключевые показатели эффективности - это индикаторы, с помощью которых производится оценка и контроль эффективности действий и процессов в управлении по отношению к достижению поставленных целей [18, с. 67]. Соответственно, управление персоналом на основе системы КРІ подразумевает использование системы в качестве оценки достижения поставленных целей, в основе которой лежит принцип подсчета «План/Факт». Выделенные понятия характеризуют систему КРІ как оценку итогового результата деятельности предприятия, дающую информацию о событиях прошлого периода (например, за месяц) и представление о правильности/неправильности движения.

В рассмотренных подходах отсутствует связь КРІ и системы управления персоналом. Акцентируется внимание согласно концепции «Управление по целям», в которой КРІ применяется только для измерения результатов на уровне сотрудника, не рассматривая дальнейшее развитие управления его деятельностью.

Однако оценка достижения цели является лишь одной из функций КРІ. Автор работы предлагает рассматривать КРІ как систему, позволяющую:

1. Своевременно указать на проблемные места в управлении деятельностью организации;
2. Осуществить прогноз тенденции развития бизнеса;
3. Выделить приоритетные направления развития системы управления персоналом;
4. Отразить прозрачную оценку деятельности персонала.

Такой подход позволит не только измерить результаты деятельности, но и выявить проблемные места в управлении персоналом и создать инструментарий для его решения. Поэтому в авторской интерпретации система КРІ рассматривается как сбалансированная система стратегического управления, позволяющая выделить приоритетное направление развития управления персоналом и сформировать коллектив, состоящий из вовлеченных и исполнительных сотрудников. Данное определение содержит в себе ряд преимуществ:

1. Связывает КРІ с системой управления персоналом. Система управления персоналом предполагает разработанное руководством организации, качественно определенное, приоритетное направление работы по формированию ответственного, высокопрофессионального и сплоченного трудового коллектива, его развитию и мотивации, необходимое для достижения поставленных перед организацией целей [31, с. 213]. Авторское понятие учитывает вышеуказанный принцип системы управления персоналом и создает связку «измерение-управление персоналом». Предполагает не только оценку итоговых результатов деятельности, но и выделение приоритетного направления развития управления персоналом и формирование коллектива, состоящего из вовлеченных и исполнительных сотрудников. Рассмотренные мнения других авторов не учитывают связь управления персоналом и системы ключевых показателей эффективности, а только отражают ее связь со стратегическими целями организации.

2. Отражает акцент на сбалансированности, т.е. наличия необходимого равновесия, которое должно сохраняться между финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности при формировании системы управления на основе КРІ.

В каждой области системы управления персоналом есть свои цели и задачи, при осуществлении которых достигается эффективное управление персоналом организации. То есть управление персоналом можно назвать эффективным,

если таковыми являются все подсистемы управления. Примерный перечень КРІ по основным направлениям управления персоналом представлен на рисунке 1.2:



Рисунок 1.2 - КРІ по основным направлениям управления персоналом

Источник: [составлено автором]

Как показывает практика, внедрение системы управления персоналом на основе системы КРІ не всегда приводит к эффективному запланированному результату. Это происходит из-за ряда причин: структурных дефектов и ошибок при выборе показателей, организационных дефектов самих процессов разработки и внедрения и т.д. [13, с. 87]. Если руководитель не представляет картину того, что для его предприятия является стратегически важным, а что второстепенным, то развитие будет не долгосрочным.

Для правильного формирования набора КРІ в первую очередь необходимо соотнести КРІ со стратегическими целями и задачами. Потому что одной из функций ключевых показателей эффективности является перевод стратегии в систему измерения ее достижимости [23, с. 117].

Основная сложность может возникнуть на этапе внедрения ключевых показателей эффективности, если данная система показателей принимается только как система мотивации, а не как система управления по целям. Ведь управление по целям является ключевым методом управления как самой организацией, так и персоналом [31, с. 214].

Таким образом, система КРІ занимает главенствующую роль в управлении персоналом и является показателем эффективности управления организацией, который дает руководству возможность определить уровень соответствия достижения стратегических целей. Система КРІ позволяет оценить работодателями своих сотрудников, проанализировать положение организации в целом и каждого отдельного работника в настоящий момент и понять, насколько сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям. Однако оценка достижения цели является лишь одной из функций КРІ. Управление персоналом на основе КРІ предполагает не только отражение итоговых результатов работы, а создание информационной базы для дальнейшей корректировки направлений управления. Поэтому в авторской интерпретации система КРІ рассматривается как сбалансированная система стратегического управления, позволяющая выделить приоритетное направление развития управления персоналом и сформировать коллектив, состоящий из вовлеченных и исполнительных сотрудников.

## 1.2. Характеристика и классификация КРІ

Как было выявлено в предыдущем параграфе, система ключевых показателей деятельности является комплексной и зависит от целей и стратегии

организации. На этом основании показатели КРІ для каждой организации могут существенно различаться. При этом, показатели КРІ всегда нацелены на стратегические цели, ключевые бизнес-процессы и проекты развития, ведущие к долгосрочной перспективе развития [29, с. 95]. При их разработке следует учитывать степень их достижимости. Достижимость является неотъемлемым условием при разработке показателей КРІ [36, с. 67]. Как и цель, показатель КРІ должен находиться в пределах 70-80% достижимости.

В качестве другой характеристики ключевого показателя эффективности можно назвать его количественное выражение и способность к прогнозированию. Но при этом стоит отметить, что показатель должен носить нефинансовый характер. Значение ключевого показателя эффективности не может выражаться в рублях или других валютах [27, с. 145].

Общий ряд общих характеристик, которые свойственны любым КРІ, можно представить на рисунке 1.3:



Рисунок 1.3 - Характеристики ключевых показателей эффективности

Источник: [24, с. 164]

По словам Дэвида Парментера [15, с. 128], ключевые показатели эффективности должны отслеживаться, как минимум, еженедельно, а лучше и ежедневно. Соответственно, свойства актуальности и доступности являются неотъемлемыми. Так, Парментер приводит пример на компании British Airways,

когда в 1980-х годах ее деятельность отслеживалась с помощью единственного KPI - задержки рейса по любой причине. Данный показатель обновлялся чаще, чем один раз в час и был доступен всем (табло расписания рейсов). Директор компании обращался лично с выговором к каждому менеджеру, в чью смену происходила задержка. И так, спустя 37 лет, British Airways славится как авиакомпания, летающая строго по расписанию [17, с. 38].

Дэвид Парментер различает три вида показателей: показатели результативности (KRI), производственные показатели (PI) и ключевые показатели эффективности (KPI) [19, с. 23]. Основное различие между ними в том, что KRI (показатели результативности) не позволяют понять, как наладить эти результаты и ситуацию организации в целом. Например, объем построенных дорог не является показателем KPI, а всего лишь выражает результат предпринятых усилий, которые и создали этот объем. Корни самого KPI нужно искать глубже. Таким показателем, например, может служить число встреч с ключевыми заказчиками, приносящими большую часть прибыли.

В российской практике известны другие типы разделений. Так, при формировании системы управления персоналом на основании KPI корпорация «УРАЛСИБ» согласовала систему из ряда следующих показателей: Key Effectiveness Indicators (KEI) - индикаторы эффективности, Key Quality Indicators (KQI) - индикаторы качества, REQA - комбинация ключевых индикаторов, учитывающая задачи и процессы. [18, с. 44]

Для какой бы сферы не разрабатывалась система KPI, ограниченность в количестве показателей является обязательным условием. Она способствует фокусированию внимания на самом главном и достижению цели в полном объеме. Вопрос количества показателей рассмотрены многими специалистами. Так, например, Каплан и Нортон рекомендуют барьер в количестве 20 KPI [45, с. 16]. Хоуп и Фрейзер предлагают разрабатывать систему KPI, используя около десяти показателей [32, с. 54]. Дэвид Парментер использует в своей модели правило «10/80/10» [17, с. 37], означающее систему, состоящую из десяти показателей, как результативности, так и эффективности в совокупности с 80

производственными показателями (табл. 1.2):

Таблица 1.2

## Показатели системы КРІ Дэвида Парментера

Наименование показателя	Количество показателей	Характеристика показателя
Ключевые показатели результативности	10	Характеризуют общее состояние организации
Производственные показатели	80	Говорят о том, что следует сделать
Ключевые показатели эффективности	10	Говорят о том, как кардинально повысить производительность

Источник: [21, с. 35]

Каждый из показателей должен быть понятен как на уровне команды/отдела, так и на уровне всей организации, а его изменение должно сопровождаться цепной реакцией на всех уровнях. Ключевые показатели эффективности должны измеряться как можно чаще. Месячные или квартальные показатели не могут являться ключевыми, так как измерение происходит после того, как «поезд ушел». Такие критерии никогда не были и не могут быть КРІ. Подлинные ключевые показатели эффективности должны находиться под постоянным вниманием со стороны генерального директора и подсказывать ему, что необходимо предпринять.

В это же время, КРІ затрагивают каждого сотрудника в организации, т.е. каждое звено влияет на изменение этих показателей. Так, например, чистую прибыль нельзя приравнять к результату работы одного из начальников отдела или главного специалиста, т.к. этот показатель является итогом работы всех звеньев. Именно поэтому истинных КРІ не может быть много. Их количество ограничено, но при этом, имеет огромное влияние на многие составляющие ССП, что приводит к эффекту «лавины» при изменении хотя бы одного КРІ.

Количественные и качественные ключевые показатели, позволяющие оценивать деятельность, строить среднесрочные и долгосрочные прогнозы, для каждой организации должны быть определены индивидуально, с учетом отраслевой специфики, положения на рынке, стратегических задач и тактики ведения бизнеса. Так, например, отрасль дорожного строительства

предполагает наличие проектной специфики организации, разработка системы в которой будет отличаться от общепринятых. Формирование системы КРІ должно учитывать уникальную (в отличие от процессной направленности) деятельность, имеющую начало и конец во времени, направленную на достижение определенного результата/цели, создание определенного, уникального продукта или услуги, при ограниченных ресурсах и сроках выполнения работ, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска. Так же, разработка системы КРІ в отрасли дорожного строительства должна учитывать три основных ограничения проекта: срок, бюджет и качество. Степень эффективности достижения цели будет зависеть от учета этих ограничений и проработки КРІ на каждом этапе проекта: этапе инициализации, этапе планирования, этапе выполнения, этапе контроля и этапе завершения.

Помимо качественных и количественных КРІ существует определение отсроченных и опережающих КРІ [23, с. 15]. Отсроченные КРІ носят исторический характер и приспособлены для оценки уже произошедших в прошлом событий. К ним относится большинство финансовых показателей. Отсроченные КРІ являются результатом работы системы в целом и обычно появляются в управленческой или бухгалтерской отчетности не чаще одного раза в месяц. К опережающим относятся показатели, касающиеся повышения квалификации персонала, внутренних технологических и бизнес-процессов, PR и отношений с клиентами.

При разработке методов управления по КРІ необходимо классифицировать индикаторы:

- КРІ, носящие стратегический характер;
- КРІ, носящие нормативный характер [16, с. 35].

Следует понимать, что отнесение показателя к стратегическому или нормативному типу зависит от выбранной руководителями стратегии компании. И если достижение целевых значений КРІ, носящих стратегический характер, существенно изменяет положение компании, то значения КРІ, носящих нормативный характер, нужно поддерживать на том или ином уровне

в рамках выбранного краткосрочного периода. В качестве примера КРІ, которые имеют стратегический характер, можно привести такие показатели, как капитализация, доля рынка. Нормативный характер носят такие показатели, например, как коэффициент текучести кадров [26, с. 64].

Показатели стратегического типа должны отражать конкурентные преимущества компании [26, с. 16]. Конкурентное преимущество - это завоевание более прочных позиций на рынке по сравнению с позициями конкурентов, достигнутых путем предоставления потребителям больших благ. Высокие оценки работы по ключевым показателям деятельности стратегического типа в организации влекут за собой достижение стратегической цели, и обеспечивают достижение маркетинговой стратегической цели. Каждый стратегический показатель деятельности организации отражает какой-либо аспект конкурентного преимущества.

Для применения системы показателей в управлении многоуровневыми организациями с необходимостью «каскадирования» целей целесообразно подразделить КРІ на следующие группы:

- индикативные показатели (индикаторы);
- императивные (контрольные) показатели [31, с. 28].

Количество индикативных КРІ соотносится с целями соответствующих служб и структурных подразделений. Примерами таких КРІ могут быть следующие показатели: скорость документооборота, количество специализированных семинаров за сезон. Контрольные КРІ носят исключительно отсроченный характер и являются основными показателями, с помощью которых вышестоящий уровень управления контролирует работу нижестоящего уровня управления [18, с. 20]. Наглядно классификация ключевых показателей эффективности представлена в приложении 1.

Таким образом, существует ряд особенностей, которые нужно учитывать при разработке системы КРІ. Показатели КРІ всегда нацелены на стратегические цели, ключевые бизнес-процессы и проекты развития, ведущие к долгосрочной перспективе развития. При их разработке следует учитывать

степень их достижимости, свойства актуальности и доступности, способность к прогнозированию. Показатели должны носить нефинансовый характер и быть ограниченны в количестве. Каждый из показателей должен быть понятен как на уровне команды/отдела, так и на уровне всей организации, а его изменение должно сопровождаться цепной реакцией на всех уровнях.

### 1.3. Условия, необходимые для разработки системы КРІ

Система КРІ предполагает не просто достижение результата, а применение индивидуального подхода к каждой организации, позволяющего достигать цель в долгосрочной перспективе. Работа по внедрению системы КРІ должна происходить в соответствии с выстроенным планом. Практика показывает, что отсутствие цели ограничивает движение организации в области круговорота. Для этого необходимо четко сформулировать стратегию, подробно описать основные шаги и желаемые результаты (рисунок 1.4):

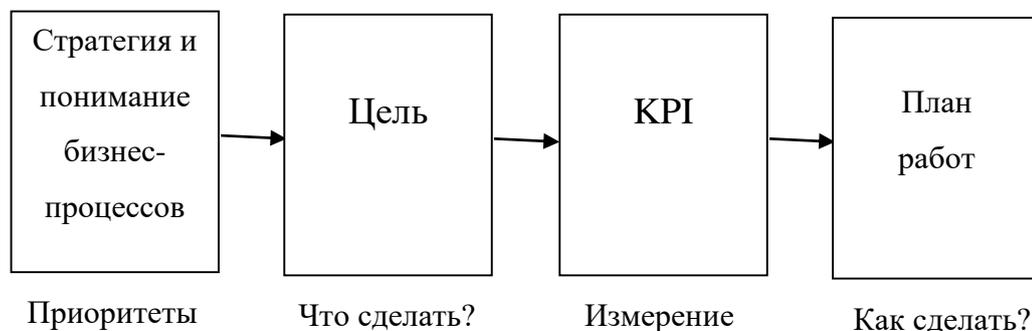


Рисунок 1.4 - Место и роль системы КРІ при разработке стратегии

Источник: [29, с. 133]

Управление организацией, у которой отсутствует цель, можно сравнить с управлением автомобилем без панели приборов (без объема топлива, спидометра и т.п.). Управление возможно, но все ли в порядке и до какого периода времени - неизвестно. Поэтому каждой организации необходимо выстроить свой «пульт управления» под названием КРІ, с наличием которого она сможет

иметь положительную динамику своего развития. Цели и КРІ обеспечивают «твердую опору» для управления деятельностью организации, позволяют определять «ориентиры» пути.

В соответствии с подходом управления по целям, необходимо наладить установленные бизнес-процессы и следовать установленному плану. Начальники отделов должны поддерживать своих подчиненных при достижении установленных задач, обсуждать текущие результаты деятельности и проводить мониторинг в целом всей деятельности сотрудника. Если этого не происходит, то нужно внедрять систему обучения эффективного взаимодействия с сотрудниками. Управление персоналом на основе цели организации предполагает наличие индивидуализированных и персонифицированных целей сотрудников на каждом уровне управления организацией [8, с. 129].

Цели сотрудника должны формулироваться в полном соответствии с целями и стратегией компании. При разработке целей необходимо соблюдать правила SMART, которые являются основополагающими критериями в современном менеджменте (рис. 1.5):

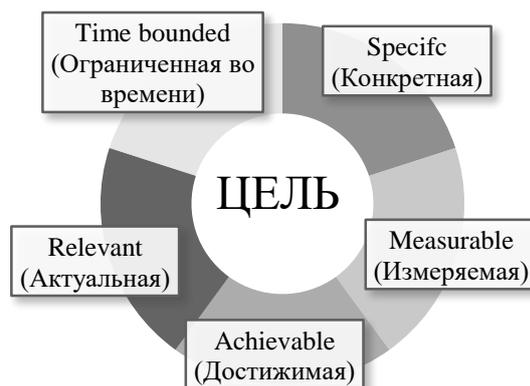


Рисунок 1.5 - Свойства цели по правилу SMART

Источник: [10, с. 143]

При разработке цели необходимо понимать суть и сферу бизнеса, в которой работает организация. Для некоторых организаций ближайший месяц - это далекое будущее (например, продуктовый магазин), а для кого-то оно устанавливается

ливается в десятки лет (например, компания по разработке искусственного интеллекта). Разная сфера деятельности организаций требует разных временных интервалов. Соответственно, при разработке системы КРІ необходимо выявить диапазон между ближайшим будущим и долгосрочными задачами. Для определения периода постановки целей рекомендуется использовать тот же период, что и для годового бюджетного планирования [17, с. 87].

В некоторых организациях он классический: планирование происходит в октябре и заканчивается 31 декабря, и с 1 января организация начинает осуществлять свою деятельность с новой целью и новым бюджетом. Организации, имеющие специфичный период планирования, который может определяться такими факторами, как: сезонность, специфика бизнеса, планирование должно проходить за месяц до начала периода формирования бюджетов [9, с. 98]. Постановка целей и выбор КРІ должны быть регламентированы специальным документом «Регламент процесса постановки, согласования и утверждения КРІ» [25, с. 201].

Обязательным условием управления персоналом на основе КРІ является оценка личностных качеств сотрудника с помощью масштабной обратной связи с самим работником. Правильно выстроенная система дает наглядное представление того, где в организации есть проблемные места, т.е. кто из сотрудников не справляется со своими должностными обязанностями. На основании этого руководители могут обоснованно выстраивать систему мотивации и систему вознаграждения.

Стоит отметить, что при разработке системы КРІ следует учитывать направленность деятельности организации. Она может быть проектной или процессной. Процессная направленность подразумевает наличие системы циклических, последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которых посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

При проектной направленности организации, как правило, степень эффективности достижения цели зависит от проработки КРІ на каждом этапе проекта: этапе инициализации, этапе планирования, этапе выполнения, этапе контроля и этапе завершения (табл. 1.3):

Таблица 1.3

Этапы и объекты оценки деятельности организаций, основывающихся на проектном подходе

Этапы проекта	Объект оценки
1	2
Инициация	Время и качество принятия решений о запуске проекта.
Планирование	Качество выбора подрядчиков и время заключения контрактов.
Выполнение и контроль	Мониторинг и анализ исполнения этапов проекта через отклонения по срокам, стоимости и качеству, а также соответствие критериям технического задания.
Закрытие	Исправление выявленных отклонений по срокам, стоимости, качеству.

Источник: [составлено автором]

Под проектом, Клочков А.К. подразумевает уникальную (в отличие от процессной направленности) деятельность, имеющую начало и конец во времени, направленную на достижение определенного результата/цели, создание определенного, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Например, большинство организаций, работающих в сфере IT технологий или в сфере строительства имеют проектную направленность. В силу своей уникальности проектная деятельность связана со многими рисками, работа с которыми выделена в отдельное направление - управление рисками.

Существует отдельная дисциплина в менеджменте - управление проектами (project management). Поэтому существует два абсолютно разных подхода к формированию процессных и проектных целей показателей.

Особенности разработки системы КРІ для проектной направленности связаны с тем, что в них отсутствуют:

- структурированная операционная деятельность;
- механизмы реализации процессов в проекте;
- унифицированный механизм и стандарты выполнения проектов.

Следовательно, разрабатывать систему оценки деятельности сотрудников на основе процессного подхода неэффективно и необходимо применять другие подходы к управлению, оценке и разработке системы мотивации.

Как правило, у проекта есть основные три цели, достижение которых определяет эффективность выполнения проекта: срок, бюджет и качество. Одним из механизмов повышения эффективности проекта является определение ответственности менеджеров за достижение основных целей проекта.

Управление персоналом в организациях проектной специфики предполагает управление персоналом с редкими и сложными компетенциями, выработанными по мере участия в различных проектах.

Одной из задач в управлении является сохранение ядра таких компетентных, так называемых, ключевых специалистов. В таблице 1.4 приведены основные аспекты (факторы), которые необходимо учитывать при управлении персоналом в организациях, имеющих проектную специфику.

Так же проектная специфика предполагает ряд следующих факторов, на которые необходимо обратить внимание:

- организационную структуру предприятия, предполагающую возможность свободного манипулирования человеческими ресурсами в отдельных проектах, не закрепляя их за конкретными функциональными подразделениями;
- наличие общего бюджета предприятия, опирающегося на бюджеты отдельных проектов;
- комплекса «системы требований к персоналу + системы мотивации персонала»;

- организацию деловых процессов, которая исходит из основных трех ограничений проекта, указанных выше.

Таблица 1.4

Факторы, которые необходимо учитывать при управлении проектным процессом

Наименование фактора	Показатели, характеризующие фактор и способ его учета
1	2
Время	Отклонения по времени - план-график проекта.
Качество	Отклонение по качеству продукта - проектная документация.
Стоимость	Отклонение по стоимости - бюджет проекта.
Риски	Качество управления и реагирования на проектные риски.
Персонал	Эффективность использования ресурсов анализируется при необходимости повышения качества ресурсного планирования либо, наоборот, при необходимости привлечения дополнительных рабочих ресурсов.
Коммуникации	Качество коммуникаций (прямые или косвенные показатели удовлетворенности клиентов), коэффициенты эффективности взаимодействия с поставщиками и т. д.
Контракты	-
Изменения (риски, проблемы, изменения)	Коэффициент проектных отклонений для оценки допустимых значений по каждому основному критерию оценки. Значения измерителей (частные отклонения) могут рассчитываться на основании специальных шкал - диапазонов допустимых значений, позволяющих классифицировать отклонения с точки зрения тяжести их последствий.

Источник: [26, с. 122]

Основным фактором, влияющим на принятие всех управленческих решений является затратность. Помимо затратности оценки персонала, существует ряд других параметров, которые необходимо учитывать при оценке персонала в организациях проектной специфики:

- результаты работы зависят от сроков исполнения проекта;
- результаты работы зависят от объемов проекта;

- результаты работы зависят от оценки со стороны заказчика;
- существует возможность расчета степени координации между исполнителями проекта.

Система КРІ для оценки является наиболее гибкой по сравнению с другими подходами, т.к. многие организации корректируют, присваивают новый грейд один раз в год или при проведении ежегодной оценки персонала, а система КРІ позволяет проводить оценку ежемесячно, которая создает информативную базу для пересмотра системы вознаграждения [3, с. 121]. Так же существует ряд других преимуществ использования системы КРІ для управления персоналом в организациях проектной специфики (табл. 1.5):

Таблица 1.5

Преимущества системы КРІ для управления персоналом в организациях проектной специфики

Вид преимущества	Характеристика преимущества	
	для сотрудника	для руководителя
1	2	3
Наличие сочетания самоконтроля со стороны руководителя и сотрудника	Сотрудник самостоятельно может контролировать выполнение поставленных показателей, в связи с чем изначально замотивирован на работу	Для достижения поставленных показателей руководителю необходимо работать с подчиненными сплоченно и слаженно, демонстрировать свою заинтересованность и сопричастность к выполнению проекта
Вес показателя позволяет расставить приоритетность выполнения задач, что особенно важно для краткосрочных проектов	Сотрудник понимает, на сколько и какая задача важна, что является помощью в расстановке приоритетов выполнения	Система КРІ позволяет вносить изменения по ходу проекта
Позволяет понять размер собственного вклада в проект до его окончания	При проектном подходе, результаты труда видны после окончания всех работ, что зачастую снижает заинтересованность работника в связи с отсутствием наглядности его вклада. Система КРІ позволяет показать работнику размер его собственного вклада в проект еще до его завершения	Руководителю дается возможность увидеть полную картину работы проектной команды до завершения этапов или всего проекта

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3
Дает возможность увидеть необходимость в корректировке действий по ходу выполнения проекта	Сотрудник наглядно видит, насколько объём и качество его работ соответствует необходимым. Он может сам регулировать и распределять свои силы по ходу проекта	Руководитель видит слабые места в работе и на основе проведенной оценки может распределять и регулировать силы по ходу проекта, а так же корректировать ранее установленные показатели

Источник: [составлено автором]

Одним из условий успешного внедрения КРІ в проектный процесс является наличие таких документов, как устав или паспорт проекта. В них определяются критерии для оценки проекта, то есть его цели, этапы, результаты этапов и проекта в целом.

Применение системы мотивации в масштабном (длительном) проекте по итоговому результату требует дополнительных решений, чем применение системы мотивации поэтапно. Организациям, имеющим проектную специфику, необходимо учитывать наличие риска досрочного ухода сотрудника. При том, что результат проекта может оказаться экономически не эффективен, а компенсация потраченных отсутствует. Необходимо своевременно отражать ключевые показатели в отчетах.

Работа по внедрению системы КРІ должна происходить в соответствии с выстроенным планом. Для этого необходимо четко сформулировать стратегию, подробно описать основные шаги и желаемые результаты. При разработке цели необходимо понимать суть и сферу бизнеса, в которой работает организация, а так же ее направленность. Проектная направленность, которая распространена, например, в сфере строительства, требует уникального подхода к разработке КРІ в отличии от процессной направленности, в которой существует система циклических, последовательных, целенаправленных и регламентированных действий. Разработка системы управления на основе КРІ в организациях проектной направленности (например, дорожно-строительные предприятия) предполагает деятельность, ограниченную во времени, имеющую начало и конец, направленную на создание определенного, уникального продукта или услуги,

при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также наличие требований к качеству и допустимому уровню риска.

Следовательно, разрабатывать систему управления персоналом на основе проектного подхода необходимо учитывая три основные цели проекта: срок, бюджет и качество. Результат достижения цели в организациях с проектной направленностью будет зависеть от проработки КРІ на каждом этапе проекта: этапе инициализации, этапе планирования, этапе выполнения, этапе контроля и этапе завершения.

Оптимальной формой проведения процедуры контроля/отчета является совещание или отчетная встреча. На данных мероприятиях согласовывается процесс взаимодействия сотрудников одного или нескольких подразделений и, когда это необходимо, происходит коллективное принятие решений. Отчеты о других параметрах производственной деятельности можно составлять с меньшей частотой и включать в себя ССП команд и бизнес-единиц (рисунок 1.6):

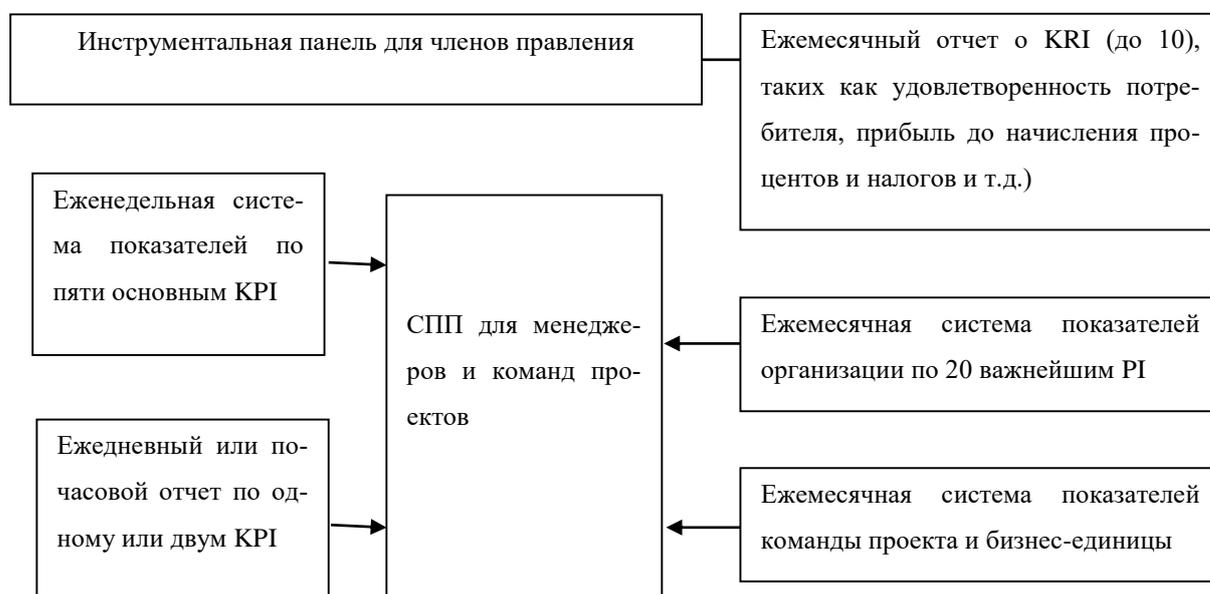


Рисунок 1.6 - Структура отчетности системы КРІ

Источник: [30, с. 108]

Таким образом, при учете всех рассмотренных особенностей, было выявлено, что в большинстве случаев система КРІ рассматривается как система индикаторов выполнения цели. При этом, большинство авторов приводят в качестве примера систему показателей, которая отражает результат

деятельности уже после того, как «поезд ушел». В связи с этим, сотрудники организации расценивают внедрение системы КРІ как еще один инструмент контроля для руководителей, полезный лишь для них самих.

Учет проектной специфики отрасли при разработке системы КРІ требует создание не просто показателей достижения стратегических целей, а показателей, дающих представление о приоритетном направлении развития управления системы персонала в рамках каждого этапа проекта: этапа инициализации, этапа планирования, этапа выполнения, этапа контроля и этапа завершения.

При этом, ключевые показатели эффективности должны учитывать основные принципы ограничений проекта: срок, бюджет и качество.

Управление персоналом в организациях проектной специфики предполагает управление персоналом с редкими и сложными компетенциями, выработанными по мере участия в различных проектах. Одной из задач в управлении является сохранение ядра таких компетентных, так называемых, ключевых специалистов.

Поэтому в авторской интерпретации система КРІ рассматривается как сбалансированная система стратегического управления, позволяющая выделить приоритетное направление развития управления персоналом и сформировать коллектив, состоящий из вовлеченных и исполнительных сотрудников.

Применение всех обозначенных особенностей позволит сделать возможным оценку эффективности работы, вооружая руководство организации инструментом, позволяющим определить, насколько управление соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности, укреплению и росту рыночной стоимости организации. Авторский подход к рассмотрению КРІ позволит выявить проблемные места в управлении персоналом и создать инструментарий для его решения.

## ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ КРІ

### 2.1. Этапы разработки и внедрения системы КРІ

Разработка системы ключевых показателей эффективности предполагает определенную последовательность действий в установленном порядке. В связи с этим, существует ряд моделей по внедрению системы управления на основе КРІ, предложенные разными авторами. Они имеют похожую структуру и последовательность действий при разработке и внедрении. Состоят из трех основных блоков: подготовительный этап, разработка и внедрение системы КРІ.

Основное отличие разных подходов состоит в том, что зарубежные модели ориентируются на результативные показатели, которые являются отражением стратегических целей организации. В них принято ограничивать и минимизировать систему показателей в пределах максимально существенных. Отечественные модели управления в большинстве случаев содержат более обширные и обобщенные показатели финансово-хозяйственной деятельности.

Так, например, Алексей Константинович Клочков (консультант одной из ведущих консалтинговых компаний России по разработке и внедрению подобных систем - First Training Group Moscow) в качестве примера КРІ приводит следующий показатель - «Выручка на одного покупателя, тыс. руб.» [15, с. 199]. Такой показатель полностью противоречит политике распределения КРІ другого автора - Дэвида Парментера. Он акцентирует свое внимание на том, что «истинный» КРІ носит нефинансовый характер и не может выражаться в денежном эквиваленте. Модель внедрения системы КРІ Алексея Константиновича Клочкова группирует КРІ по трем перспективам: перспективе финансов, перспективе клиентов и перспективе процессов. Дэвид Парментер

разделяет KPI на другие три группы: KPI (показатели эффективности, отражающие путь повышения производительности), KRP (показатели результативности, отражающие положение дел в целом) и PI (производственные/вспомогательные, указывающие на то, что следует делать). По его словам, данное разделение помогает не спутать производственные показатели и ключевые показатели эффективности. Для формирования системы KPI, необходимо пройти ряд этапов:

1. Подготовительный этап характеризуется изучением организационно-управленческих основ организации. На подготовительной стадии необходимо:

1.1. Изучить организационную структуру организации;

1.2. Определить/скорректировать стратегию развития (ключевые компетенции и факторы успеха) организации на год.

По оценкам экспертов, эффективность деятельности организации на 90% зависит от правильно выбранной и реализованной стратегии, оставшиеся 10% - результат краткосрочных тактических преимуществ [31, с. 47]. Структурировать цели в соответствии со стратегией можно в виде «дерева целей». Такой процесс разбивки целей Клочков А.К. называет декомпозицией [15, с. 43-48].

Благодаря декомпозиции можно повышать качество стратегического управления на уровне каждой бизнес-единицы. Одним из способов является последовательная передача целей и стратегических мероприятий из вышестоящих подразделений нижестоящим организационным единицам (вертикальная интеграция целей). При каскадировании, стратегия, указанная в системе KPI и ССП, распространяется на все уровни управления. Затем стратегические цели, показатели, целевые значения и действия по совершенствованию конкретизируются и адаптируются в подразделениях и отделах. Такой подход подразумевает привязку корпоративных стратегических целей с целями подразделений, отделов, сотрудников и с индивидуальными планами работы.

1.3. Дать характеристику ключевым функциям (бизнес-процессам) всех

должностей, которые учувствуют в проекте [21, с. 176].

2. Вторым этапом является разработка целей организации, подразделений и декомпозиция до сотрудника. Данный этап включает:

2.1 Разработку ключевых показателей эффективности (KPI) на основе сформированной и, полученной в подготовительном этапе информации.

Разработка должна осуществляться совместно с руководителями и ключевыми сотрудниками организации. Самым нижним уровнем детализации является должность сотрудника. Организацией First Training Group Moscow было предложено группировать показатели KPI по трем перспективам: перспективе финансов, перспективе клиентов и перспективе бизнес-процессов [15, с. 77].

Перспектива финансов подразумевает разработку целей, связанных с финансовым результатом.

Перспектива клиентов предполагает разработку целей, связанных с «удовлетворенностью клиентов» и направленных на решение проблем во внутренних бизнес-процессах.

Перспектива процессов устанавливает цели, связанные с ключевыми бизнес-процессами организации, подразделениями или должностями. Примеры KPI по каждой из перспектив приведены в приложении 5.

Клочков А.К. распределяет приблизительное количество KPI следующим образом:

- 10 - 12 для генерального директора;
- 5 - 7 для руководителей организации;
- 3 - 7 для руководителей подразделений, отделов;
- 3 - 5 для работника, группы работников [14, с. 86].

Помимо количественного выражения KPI можно выделить ряд принципов, которых необходимо придерживаться при уравнивании целей и ключевых показателей эффективности:

- Чем важнее цель, KPI, тем больше ее вес;
- Расстановка весов начинается с более важных KPI;
- Цели, KPI, не должен быть «тяжелее» 50% и «легче» 5%;

- Сумма весов всех задач должна быть не меньше и не больше 100%.

2.2. После разработки КРІ необходимо выстроить систему оценки выполнения разработанных КРІ.

Оценку выполнения КРІ Ключков А.К. предлагает осуществлять с помощью трех основных форм: оценки достижения результатов, проведение обратной связи и оценки выполнения поставленных и незапланированных задач. Данные формы отражаются в сводных таблицах: матрице КРІ (соглашение по целям), плане работ и форме обратной связи [16, с. 46].

Соглашение по целям количественных и качественных показателей осуществляется совместно с руководителем и сотрудниками.

Разработка целей и задач должна учитывать все возможные критерии оценки, соответствующие специфике отрасли организации. Такие критерии называют «Корпоративной библиотекой КРІ» [23, с. 154]. После завершения отчетного периода руководители в каждом конкретном случае смогут выбирать те или иные цели. Пример построения матрицы КРІ представлен в таблице 2.1:

Таблица 2.1

Матрица КРІ по Ключкову А.К.

Цель	КРІ	Вес,%	Ед.изм.	План	Факт	Индекс,%	Тренд
1	2	3	4	5	6	7	8
Выполнить план объема выполненных работ по объекту «Х»	Процент выполнения плана по объему выполненных работ «Х»	50	%	100	70	70	↑
Сократить износ оборудования	Коэффициент износа	30	%	50	78	156	↓
Повысить удовлетворенность клиентов	Процент удовлетворенности клиентов	20	%	100	80	80	→
						Итого:	

Источник: [составлено автором]

Давая обратную связь, нужно разделять профессиональные навыки и личностные характеристики работника, обсуждать не личность, а его рабочее поведение. Наглядно форма обратной связи представлена в приложении 2.

Применение данных форм способствуют разработке системы мотивации, которая должна быть проста и понятна всем работникам, а размер стимулирования экономически обоснован.

Следующей формой оценки является составление плана работ (табл.2.2):

Таблица 2.2

Выполнение задач в «плане работ» по Клочкову А.К.

Наименование задачи	Приоритет	Приоритет, %	Статус	Статус, %	Срок	Принята
Разработка грунта 532 м <sup>2</sup> с погрузкой на автомобили-самосвалы	Высокий	40	В работе	0	20.07.17	Нет
Уплотнение грунта 532 м <sup>2</sup> прицепными катками на пневмоколесном ходу на первый проход по одному следу при толщине слоя 30 см	Высокий	40	Не началось	90	25.07.17	Нет
Планировка откосов и полотна выемок механизированным способом	Средний	20	Не началось	80	29.07.17	Нет
Итого:						74%

Источник: [составлено автором]

3. После разработки ключевых показателей для всех уровней управления, организации необходимо ввести данную систему управления и начинать «собирать» результаты внедрения рассматриваемой системы. Клочков А.К. предлагает автоматизировать систему сбора данных. Автоматизация системы КРІ предполагает автоматическую обработку данных о результатах работы сотрудников организации.

Учитывая прогресс в сфере технологий, необходимо применять компьютерную технику для сбора и обработки данных для системы КРІ. Это позволит сделать систему мотивации прозрачной. С помощью применения информационных технологий, сотрудники организации смогут видеть свою персональную информацию, связанную с расчетом заработной платы.

Например, если сотруднику обеспечить доступ к своему «расчетному листку», то это способствует увеличению прозрачности и достоверности данных, а так же снижению рисков, связанных с некачественным выполнением своих должностных обязанностей.

Прозрачность данных будет способствовать росту взаимопонимания и доверия между руководством и сотрудниками организации, что сформирует единый корпоративный дух и климат.

Применение информационных технологий для сбора и обработки данных для системы КРІ позволит:

- сократить время на обработку и сбор данных и, следовательно, сократить сроки на выполнение бизнес-процессов, что снизит постоянные и переменные расходы от 15% и выше [29, с. 53].

Снижение объема бумажной работы будет способствовать снижению числа ошибок, повышению качества данных;

- повысить исполнительную дисциплину и успеваемость в решении задач в рабочее время за счет встроенного корпоративного тайм-менеджмента;

- поднять уровень мотивации.

Автоматизируя повседневные задачи, решение высвобождает дополнительное время специалистов, которые теперь могут сконцентрироваться на более важных стратегических задачах, приложить свои усилия там, где они могут принести наибольшую пользу организации, что, в свою очередь, повышает их уровень мотивации и создает позитивный настрой в работе.

Таким образом, методика управления персоналом на основе КРІ, разработанная специалистами First Training Group Moscow и предложенная Ключковым А.К. содержит в себе три основных этапа, представленных на рисунке 2.1:

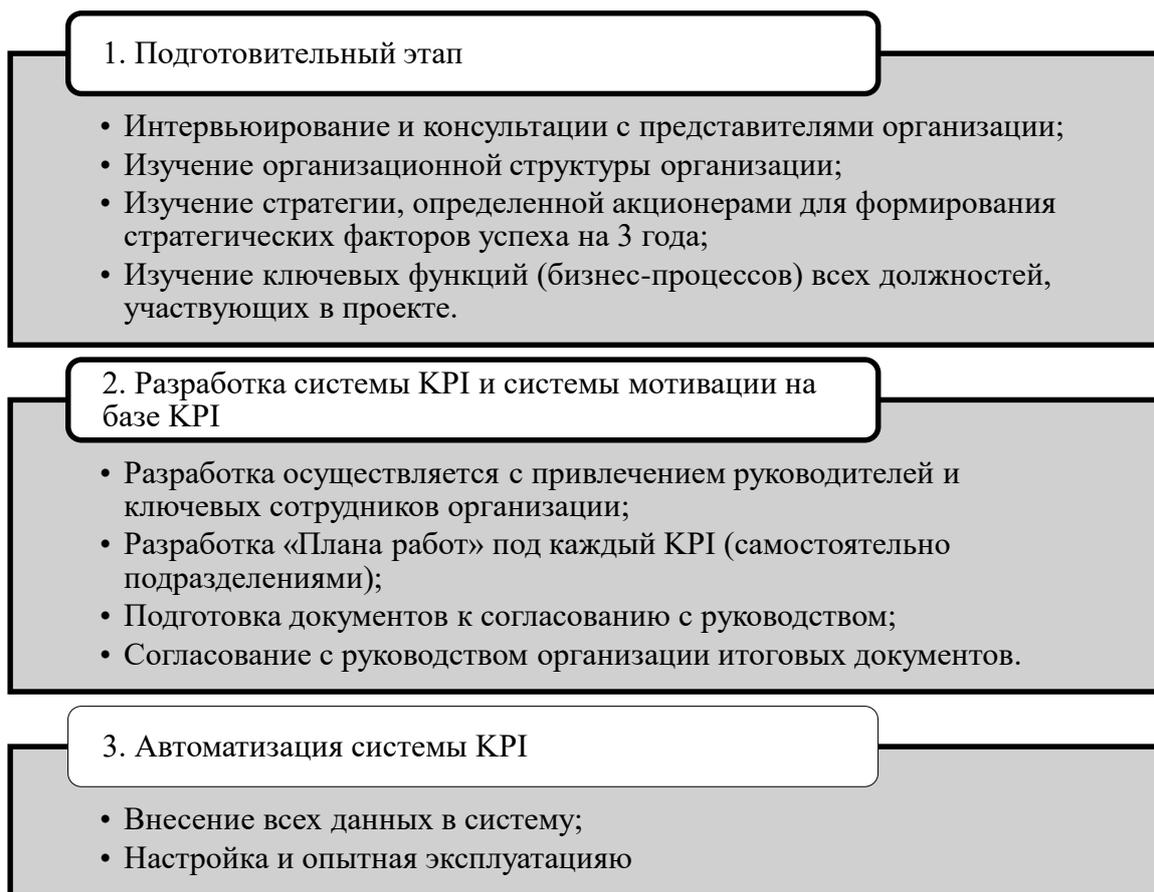


Рисунок 2.1 - Основные этапы разработки и внедрения системы КРІ, предложенные в модели FTG

Источник: [27, с. 132]

Для сравнительного анализа автор работы рассматривает методику внедрения КРІ Ветлужских Е.А, которая схематично представлена на рисунке 2.2. В сравнении с моделью Клочкова А.К., где показатели разбиваются на три перспективы, Ветлужских Е.А. предлагает разбиение ключевых показателей эффективности на четыре основных группы: финансовые показатели, показатели удовлетворенности клиентов, показатели, связанные с выполнением бизнес-процессов и показатели, связанные с выполнением проектов [24, с. 76]. В качестве примера финансового КРІ можно привести показатель чистой прибыли (ЕВІДТА - прибыль до начисления процентов, налогов и амортизации), который является весомым, например, для финансового директора. Для руководителей других подразделений может быть весомым финансовым показателем выполнение бюджета или норматива по затратам.

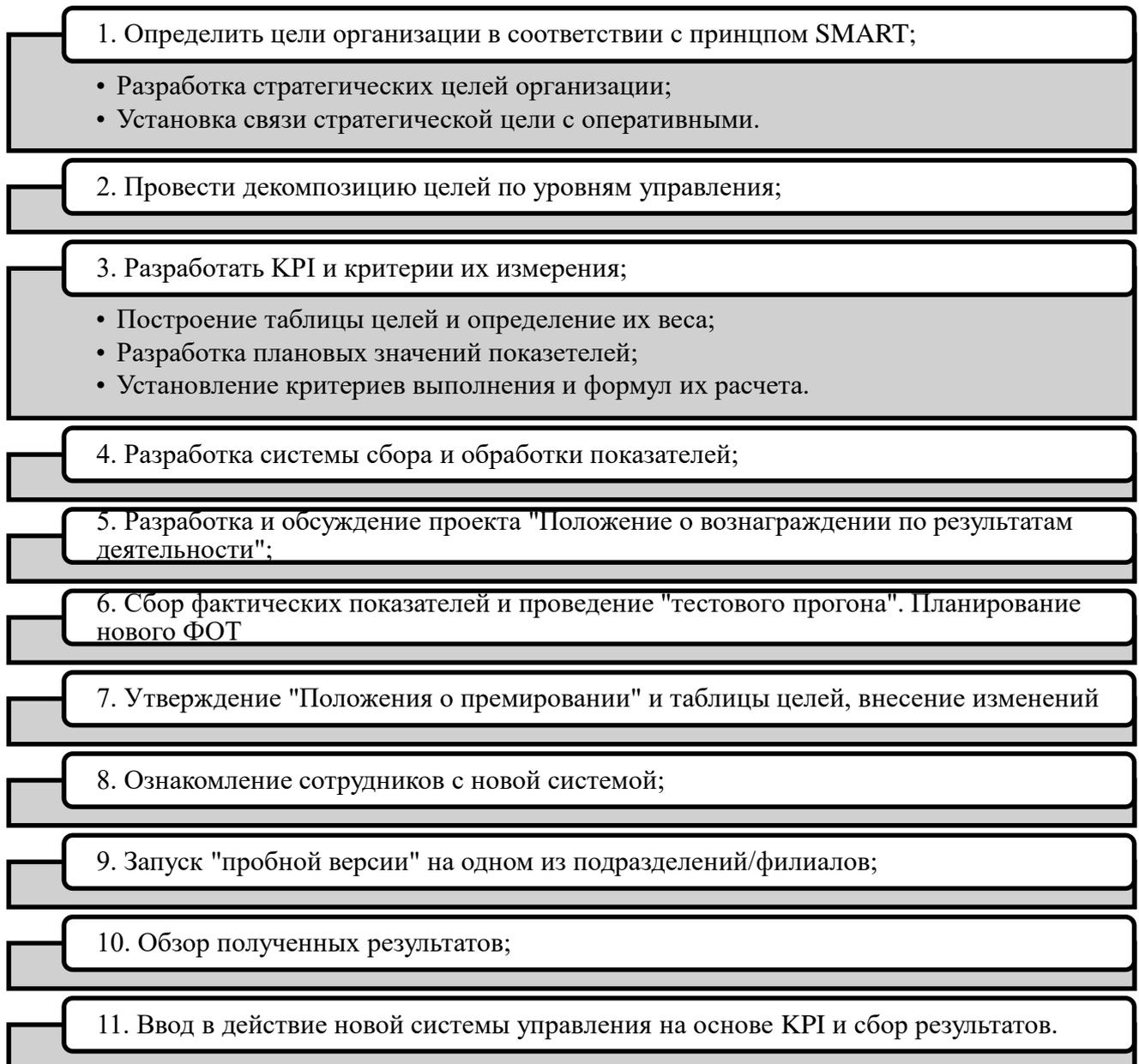


Рисунок 2.2 - Основные этапы разработки и внедрения системы KPI, предложенные в модели Ветлужских Е.А.

Источник: [38, с. 29]

К показателям удовлетворённости клиентов Ветлужских Е.А. относит индекс удовлетворенности внутреннего клиента (в западных методиках используется термин Customer Satisfaction index (CSI) - индекс удовлетворенности клиента, который является ключевым для сотрудников поддерживающих служб (например, руководителя службы персонала). Для расчета такого показателя необходимо выяснить, какие характеристики услуг наиболее важны клиентам (обычно используются качественные показатели).

В группе показателей, связанных с выполнением бизнес-процессов или ключевых функций, автор приводит пример KPI для менеджера по подбору персонала: процент закрытых вакансий к их общему количеству, выполнение графика подбора (процент закрытых вакансий в срок с учетом сложности вакансий), количество сотрудников, прошедших испытательный срок (оценивается качество подбора персонала) [40, с. 25]. Как было выявлено ранее, сложности возникают при разработке KPI, которые связаны с работниками, ориентированными на процесс. Ниже приведен пример разработки KPI для главного бухгалтера и заведующего складом (табл. 2.3):

Таблица 2.3

Пример матрицы целей и ключевых показателей эффективности для работников, ориентированных на процесс по Ветлужских Е.А.

Цели	KPI
Матрица целей и KPI для начальника склада	
Отсутствие рекламаций от клиента	Количество рекламаций, шт.
Уменьшение потерь продукции при хранении и транспортировке	Списание продукции по складу, % от оборота
Повысить качество сопроводительной документации	Количество замечаний, шт.
Матрица целей и KPI для главного бухгалтера	
Своевременное предоставление бухгалтерской отчетности	Отклонение по срокам, дни
Отсутствие штрафных санкций по актам проверки	Величина штрафных санкций, руб.
Удовлетворенность внутреннего клиента	CSI, балл

Источник: [составлено автором]

Так же Ветлужской Е.А. была выделена проектная группа показателей. Для руководителя проекта по разработке постоянной части системы оплаты труда на основе оценки должностей и рабочих мест показателями могут быть запланированный срок разработки (количественный показатель), срок утверждения генеральным директором «Положения о системе оплаты труда

(постоянной части заработной платы)», срок внедрения.

На основе разработанных показателей КРІ составляется таблица целей с определением веса выделенного показателя (табл. 2.4):

Таблица 2.4

Таблица целей для директора дорожно-строительной организации

№ цели	Основные цели	КРІ	Вес, %
№1	Выполнить план объема выполненных работ по объекту «Х»	Процент выполнения плана по объему выполненных работ «Х»	50
№2	Сократить износ оборудования	Коэффициент износа	30
№3	Повысить удовлетворенность клиентов	Процент удовлетворенности клиентов	20

Источник: [составлено автором]

Похожая таблица в методике Клочкова А.К. носит название «матрицы целей». После таблицы целей определяются плановые значения показателей. Для того, чтобы установить плановый показатель, нужно проанализировать динамику показателей прошлых периодов. Если расчет таких показателей не производился, то для начала следует собрать информацию для статистики (особенно это важно для организаций, деятельность которых характеризуется сезонностью), и только потом устанавливать реальные плановые показатели. Завышенные показатели ведут к демотивации и сопротивлению персонала, заниженные - к необъективно высоким премиям [16, с. 25].

Заключительным шагом в разработке КРІ, Ветлужских Е.А. называет установку критериев выполнения и формул для расчета их выполнения. Ветлужской Е.А. После того, как разработаны сами показатели КРІ для структурных подразделений и сотрудников, необходимо создать систему отчетности и определиться, кто будет ответственным за расчет и сбор необходимых показателей [34, с. 67]. Например, сбором информации может заняться отдел кадров, расчетом показателей планово-производственный отдел. После расчета результативной и переменной части можно передать данные в

бухгалтерию для полного расчета величины заработной платы сотрудников. Если руководитель хочет избежать потери информации при передаче её между отделами, можно не разделять полномочия, а собрать их в одном новом отделе мотивации и компенсации, который будет заниматься сбором и расчетом всех показателей, необходимых для системы КРІ.

Когда вся система будет согласована, необходимо провести сбор фактических показателей и сделать «тестовый прогон», т.е. увидеть реальную картину на текущую дату и просчитать полученный размер фонда оплаты труда. Елена Ветлужская отмечает, что те сотрудники, которые выполнили свои цели на 100%, должны получить доход, увеличенный не менее чем на 15%. Это должно стать наглядным показателем и стимулом перехода на новую систему оплаты труда для других сотрудников. Угроза увеличения премиального фонда в этом случае невелика, т.к. рост заработной платы премиальных сотрудников должен компенсироваться ее снижением неэффективных.

После «тестового прогона» вносятся корректировки в «Положение о вознаграждении по итогам работы» с учетом рекомендаций руководителей, начальников отделов по применению показателей или весов. Когда новое Положение будет согласовано, утверждено и закреплено подписями и печатями, новую систему представляют сотрудникам. Не стоит забывать установленные правила Трудовым Кодексом Российской Федерации, которые гласят, что уведомлять сотрудников об изменении оплаты труда необходимо в письменной форме не позднее, чем за два месяца [45, с. 77]. Для удобства и наглядности этапов внедрения системы КРІ, стоит использовать график разработки и внедрения КРІ (приложение 4).

Модель другого автора - Дэвида Парментера представлена состоит из 12 этапов и представлена на рисунке 2.3. Модель Парментера отличается более детальным подходом к каждой ступени разработки. Начиная от получения одобрения и поддержки руководства до уточнения КРІ для поддержания их актуальности. Отдельным этапом автор выделяет подготовку сотрудников к переходу на новую систему. По его мнению, сопротивление к переменам является

одной из основных проблем при управлении персоналом, поэтому этот вопрос выделяется как один из основных этапов. Он предлагает проводить исследование по вопроснику, в котором будет понятно, как большинство сотрудников воспримут переход к новой системе.

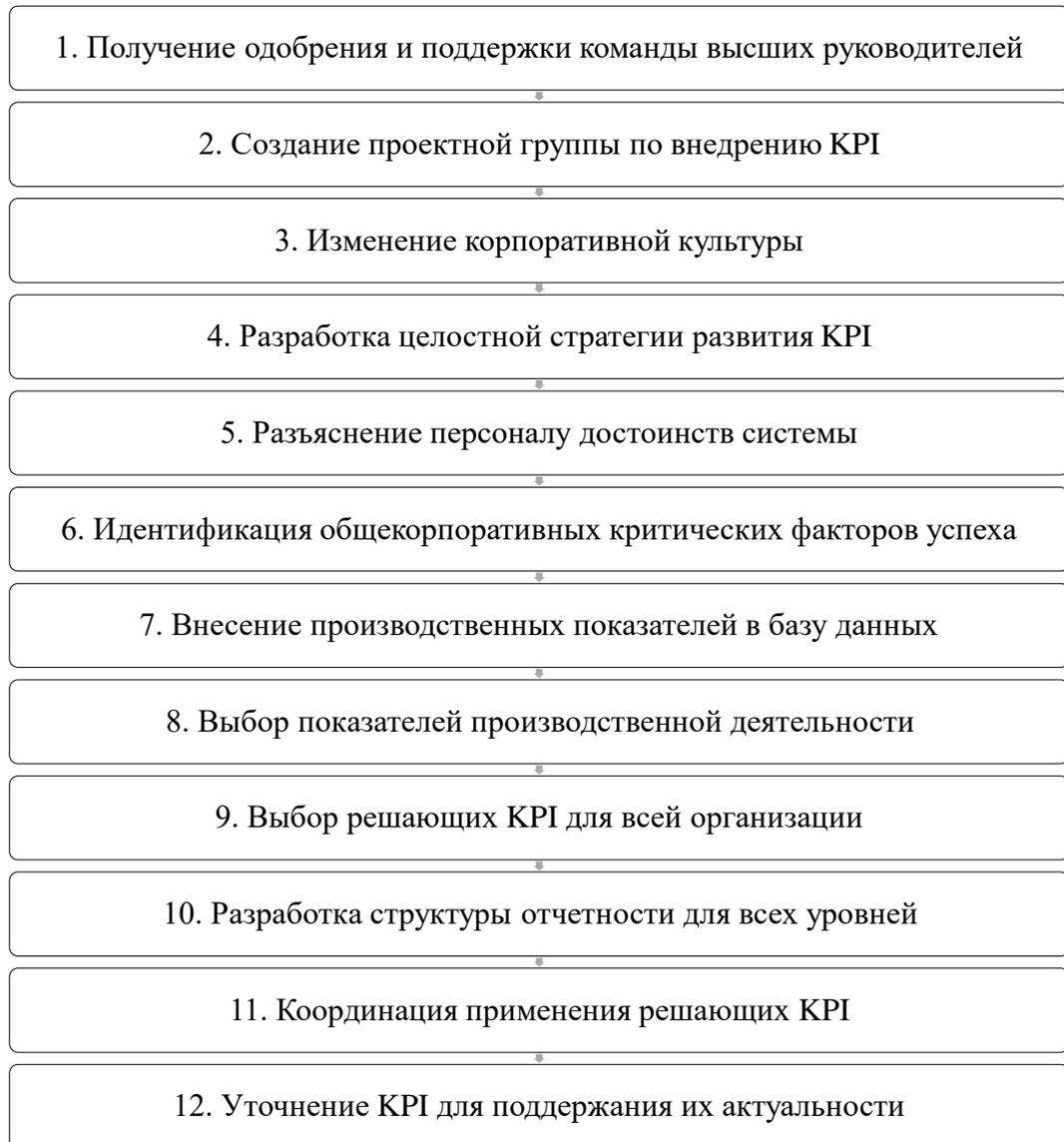


Рисунок 2.3 - Основные этапы разработки и внедрения системы KPI, предложенные Дэвидом Парментаром

Источник: [43, с. 58]

При демонстрации и информировании сотрудников о переходе к новой системе делается акцент на ее сильные стороны и наглядно показывается «выгода» для самих сотрудников. Так, например, стоит отметить, что правильное сочетание производственных показателей повысит материальную отдачу со-

трудника и его удовольствие от работы; достижение решающих показателей эффективности увеличит прибыль организации, что положительно отразится на материальном вознаграждении и т.д. Необходимо информировать сотрудников таким образом, чтобы они были заинтересованы в переходе на новую систему.

Каждая из рассмотренных моделей формирования системы КРІ имеет как сходства, так и свои отличительные особенности. Такой важный этап, как определение целей и задач предприятия, присущ почти каждому авторскому подходу.

Однако ни один алгоритмов не учитывает главное - анализ деятельности предприятия. Любое управление начинается именно с анализа текущего положения организации, определения желательного состояния в будущем, конкретизации того, что, как и когда должно быть сделано для достижения поставленных целей. Кроме того, отсутствие предварительного детального анализа текущей ситуации на предприятии затрудняет формулировку ключевых показателей эффективности и разделение ответственности между подразделениями.

На основе рассмотренных методов формирования ключевых показателей эффективности и с учетом всех выявленных недостатков разработан авторский алгоритм построения системы КРІ, который представлен на рисунке 2.4.

Формирование системы КРІ на основе разработанного алгоритма обеспечит следующий результат:

- сводный отчет, содержащий иерархический набор целей и КРІ по всему предприятию для каждого сотрудника;
- знания и навыки управления эффективностью у всех руководителей организации;
- ключевые показатели эффективности для всех должностей;
- планы работ для всех должностей;
- автоматизированная система КРІ и система мотивации на базе КРІ в едином информационном пространстве.

Предложенная методика может также послужить источником создания информационной базы для разработки приоритетных направлений развития си-

стемы управления персоналом, а также основой для разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования системы управления персоналом.



Рисунок 2.4 - Алгоритм разработки системы KPI

Источник: [составлено автором]

Учитывая все особенности системы KPI можно сделать вывод, что независимо от выбранной модели, управление персоналом на основе системы KPI должно проходить последовательно, соблюдая все условия и особенности каждого этапа модели.

Необходимо обращать внимание на сферу и специфику сферы деятельности, в которой работает предприятие. Соблюдение всех особенностей и принципов позволит успешно внести организационные изменения в виде внедрения системы KPI и позволит поддержать и развить идею делового партнерства между сотрудниками, менеджерами, поставщиками, потребителями и местными сообществами, на чьей территории работает организация.

## 2.2. Принципы формирования системы вознаграждения в соответствии с моделью КРІ

По исследованиям социологов, специалистов по менеджменту и управлению персоналом, известно, что на каждом предприятии эффективными в любых условиях являются не более 10 % сотрудников, в то же время около 10% работников не приносят пользы организации ни при каких условиях. Эффективностью остальных 80% работников необходимо управлять: ставить перед ними четкие задачи и контролировать процесс выполнения и итоги их работы, мотивировать каждого сотрудника, используя монетарные и нематериальные способы мотивации [6, с. 48]. Компания A Mercer Consulting Group, Inc проводила ряд исследований, выводы которых подтверждают эффективность системы зависимости вознаграждения от выполнения установленных показателей [14, с. 39].

Одним из инструментов вознаграждения является денежное стимулирование. В данном случае денежное стимулирование в соответствии с системой КРІ должно ориентировать персонал на достижение целей организации, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, т.е. работник должен быть заинтересован выполнить свои должностные обязанности в полном объеме.

Если управление персоналом осуществляется через инструмент денежного стимулирования, основанном только на окладе, то велика вероятность снижения заинтересованности работника в выполнении поставленных задач. Поэтому система КРІ должна использовать такой вид оплаты, который будет побуждать работника к достижению высокого индивидуального результата, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения. Это будет способствовать достижению стратегических целей организации.

Для управления персоналом необходимо рассмотреть в первую очередь основную часть заработной платы - оклад. Для окончательной установки оклада предварительно нужно провести соответствие ценности его должности, по-

смотреть результативность работы сотрудника и уровень его компетентности. Для этого собирается информация о рабочем месте/должности.

Оценка должности проходит с помощью применения факторов и критериев. При выборе факторов зачастую используют метод Эдварда Хэя, включающий в себя ряд таких критериев, как: способность решения задач, накопленные знания, опыт и уровень ответственности [56, с. 67]. В таблице 2.5 приведен пример описания такого фактора, как «Накопленные знания и опыт»:

Таблица 2.5

Пример подробного описания и деления по уровням фактора  
«Накопленные знания и опыт»

Уровень фактора	Описание фактора
1	Профессиональные знания, навыки в узкой области. Выполнение простых операций. Навыки работы с простым оборудованием. Выполнение строго определенных функций. Не требуется предварительного опыта работы
2	Специализированные знания, навыки в узкой области. Навыки работы с техникой, оборудованием. Знание методик. Навыки могут быть приобретены путем обучения или опыта выполнения работ
3	Требуются применение основ теоретических знаний и профессиональная подготовка для выполнения заданий, процедур средней сложности. Работа требует понимания применения принципов, методик. Для руководителей рекомендуется уровень 3 или выше
4	Работа на данном уровне требует практического применения знаний, полученных в вузе. Нужны знания в нескольких областях, дополнительное обучение по специальности. Необходим опыт работы для выполнения сложных задач, а также навыки самостоятельного принятия решений. Для руководителей рекомендуется уровень 4 или выше
5	Необходимы глубокие профессиональные знания. Работа на данном уровне требует практического применения знаний и опыта работы на данной должности, специальной подготовки для разработки и практического применения концепций, методик
6	Нужны выдающиеся профессиональные знания. Работа требует мастерского владения концепциями и различными методиками благодаря углубленному совершенствованию в узкоспециализированной области (глубина знаний) или всестороннему бизнес-опыту (широта знаний) в большом диапазоне областей
7	Наличие экспертных знаний и опыта (с особенной глубиной) в научной или специальной области, а также владение ими и применение их на экспертном уровне

Источник: [составлено автором]

Подробное описание такого фактора, как «Способность решения задач» представлено в таблице 2.6:

Пример подробного описания и деления по уровням фактора  
«Способность решения задач»

Уровень фактора	Описание фактора
1	2
1	Задачи просты и стандартны. Решения стандартны и известны. Ситуации однотипны. Для решения нестандартных задач нужна помощь
2	Задачи стандартны, решения известны, но требуется выбор той или иной процедуры решения. Требуется умение расставлять приоритеты. Для решения нестандартных задач нужна помощь
3	Задачи и решения известны. Необходимо выяснить причины проблем, провести анализ. Возможны разработка и принятие новых, нестандартных решений. Требуется рекомендации
4	Задачи менее известны, поэтому необходимо определить проблему и ее причину. Требуется аналитическое мышление. Ситуации неповторяющиеся. Необходимо умение использовать различные методики решения проблем и принятия решений. Нахождение нескольких решений одной задачи. Способность находить оптимальный вариант решения
5	Проблемы и решения неизвестны, ставятся новые нестандартные задачи. Высокий уровень сложности задач. Принятие конструктивных решений в различных ситуациях. Принятие решений с высоким уровнем значимости для организации (задачи часто имеют стратегическую направленность)
6	Высший уровень управления. Проблемы и решения неизвестны. Высокий уровень сложности проблем. Требуется принятие правильных нестандартных решений в нестабильной ситуации при отсутствии необходимого количества информации, фактов (возможно, ввиду возникшей необходимости срочного принятия решений) с использованием имеющихся знаний, опыта, интуиции. Принятие решений с высоким уровнем значимости для организации (проблемы часто имеют стратегическую направленность)

Источник: [составлено автором]

Рассмотрев все факторы, необходимо их проранжировать по степени важности и значимости, учитывая всю специфику и особенности предприятия. Способ разделения уровней не ограничивается шкалой от 1 и более. Некоторые предприятия используют как положительную, так и отрицательную шкалу с применением знаков «-». Соответственно, каждая организация может использовать собственно выстроенный набор факторов и разбивать под ту шкалу, которая ей необходима при оценке.

Пример ранжирования факторов Эдварда Хэя приведен в таблице 2.7:

Таблица 2.7

Пример ранжирования факторов Эдварда Хэя  
(балльно-факторная матрица)

Фактор	Вес фактора, %	Измерение фактора	Вес фактора %	Уровни факторов					
				1	2	3	4	5	6
Способность решения задач	30	Область решаемых задач	10	10	12	14	15	17	
		Сложность решаемых задач	20	20	22	24	26	29	
Уровень ответственности	45	Степень полномочий	10	10	12	17	20	22	24
		Масштаб действий	15	15	17	19	23	25	29
		Тип влияния на результат	20	20	22	24	27	31	
Накопленные знания и опыт	25	Профессиональные знания	12	12	15	19	22	24	29
		Управленческие навыки	8	8	10	12	14	15	
		Навыки взаимодействия	5	5	7	9	11	13	
Итого:	100								

Источник: [составлено автором]

После ранжирования факторов необходимо провести оценку должностей. Для проведения оценки должностей необходимы некоторые подготовленные документы: орг. структура предприятия, описание должностей, ранжированные факторы оценки по уровням и факторная таблица с баллами. Пример оценки должности начальника отдела кадров приведен в таблице 2.8:

Таблица 2.8

Пример оценки должности «Начальник отдела кадров»

Фактор	Уровень/балл
Область решаемых задач	4/15
Сложность решаемых задач	3/24
Степень полномочий	4/20
Масштаб действий	4/25
Тип влияния на результат	3/24
Профессиональные знания	4/27
Управленческие навыки	3/12
Навыки взаимодействия	4/11
Итого:	155 баллов

Источник: [составлено автором]

Когда получены баллы по должностям, нужно сравнить требования, которые предъявляются к одной должности с требованиями, предъявляемые к другой. В качестве примера оценки должностей, автор работы приводит сравнительную таблицу (табл. 2.9) с двумя похожими должностями: начальник отдела кадров и директор по персоналу:

Таблица 2.9

## Сравнительная таблица оценки должностей и должностных обязанностей

Фактор	Уровень/балл	
	Начальник отдела кадров	Директор по персоналу
Область решаемых задач	4/15	5/17
Сложность решаемых задач	3/24	4/26
Степень полномочий	4/20	5/24
Масштаб действий	4/25	5/29
Тип влияния на результат	3/24	4/27
Профессиональные знания	4/27	6/29
Управленческие навыки	3/12	4/15
Навыки взаимодействия	4/11	5/13
Итого:	155 баллов	180 баллов

Источник: [составлено автором]

Когда суммарные баллы по должностям получены, следует проанализировать соответствие получаемого оклада сотрудника его ценности. Для этого необходимо составить таблицу с должностями и присвоенными им окладами (табл. 2.10):

Таблица 2.10

## Данные для построения графика соответствия ценности должности соответствующему окладу

Должность	Суммарное кол-во баллов	Сумма месячного оклада
Генеральный директор	500	150 000
Директор филиала	450	75 000
Главный инженер	420	48 800
Главный бухгалтер	380	45 500
Начальник отдела кадров	290	25 000
Начальник склада	210	21 000
Мастер	200	28 000
Экономист	180	23 000
Бухгалтер	180	23 000

Источник: [составлено автором]

На графике видно, что некоторые оклады не соответствуют полученной значимости должности. Так, например, у должности экономиста, бухгалтера, главного инженера и директора филиала оклады оказались немного занижены (рис. 2.5). При выявлении таких отклонений необходимо еще раз перепроверить балльно-факторную матрицу и после этого внести соответствующие изменения: либо изменить должностные обязанности, либо изменить оклады на занимаемой должности.

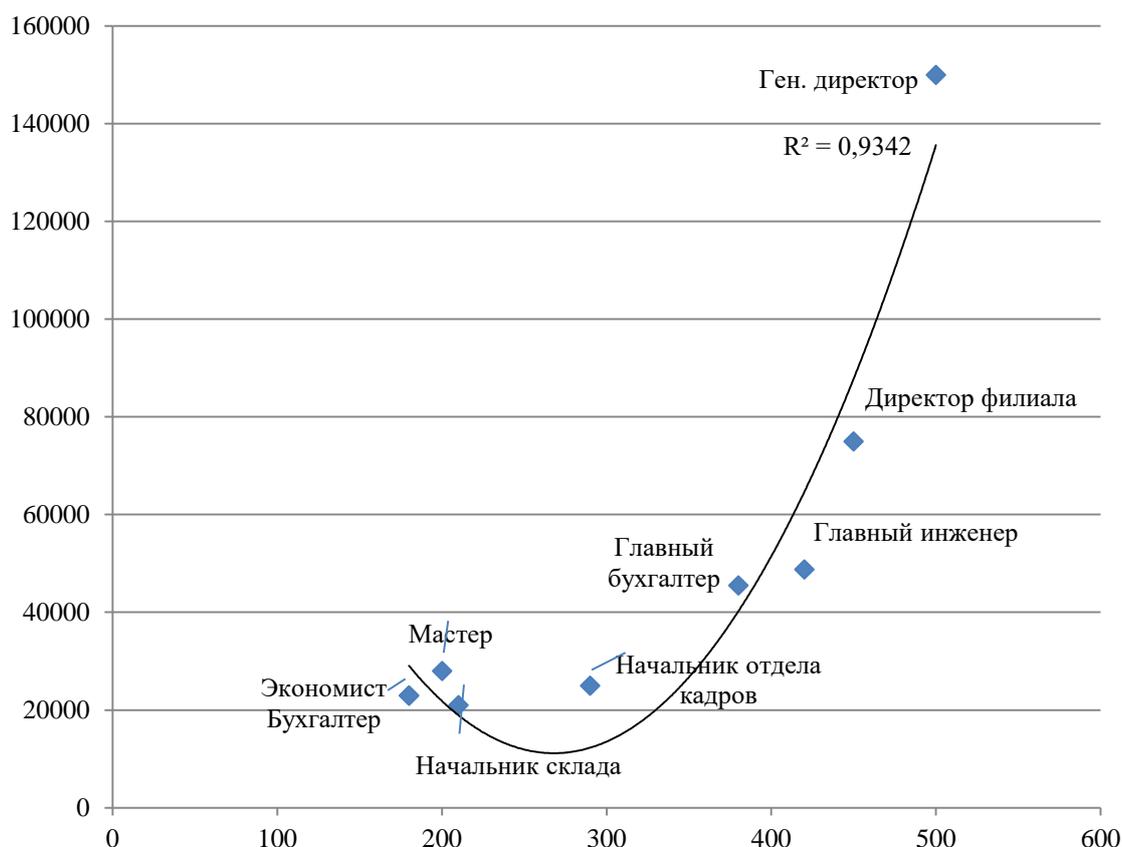


Рисунок 2.5 - Проверка соответствия окладов и ценности должностей

Источник: [составлено автором]

Таким образом, изучение постоянной части системы зарплаты позволяет проанализировать и понять структуру выплат в пределах организации, выявить такие недостатки, как неумелое руководство и дублирование функций, определить, на каких рабочих местах или в каких подразделениях имеются несоответствия в оплате труда. Метод также полезен при определении размера зарплаты для новых должностей.

Когда все должности проранжированы и им присвоена соответствующая постоянная часть заработной платы (оклад), можно переходить к рассмотрению переменной части заработной платы.

Ветлужская Е.А. предлагает следующий способ расчета вознаграждения сотрудника за выполненную работу:

Порядок расчета начинается с определения процента выполнения результата *i*-ой цели. Ветлужской Е.А. рекомендовано производить расчет выполнения цели путем деления фактического выполнения на планируемый. Результат по цели определяется как произведение веса цели и выполнения цели.

Пример расчета стимулирования в системе ключевых показателей эффективности для директора дорожно-строительной организации приведен в таблице 2.11:

Таблица 2.11

Пример расчета стимулирования в системе КРІ для директора дорожно-строительной организации

№ КРІ	КРІ	Вес,%	Формула расчета квартальной премии за выполнение показателя
№1	Процент выполнения плана по объему выполненных работ «Х»	50	=Оклад*Размер премии от оклада*коэффициент выполнения КРІ*удельный вес каждого КРІ
№2	Коэффициент износа	30	
№3	Процент удовлетворенности клиентов	20	
	Итого:	100	=56000*0,35*(1,1*0,5+0*0,3+1,02*0,20)= =14 779

Источник: [составлено автором]

Затем, необходимо сделать расчет общей результативности, которая является суммой результатов по каждой из цели. Так, например, для начальника асфальтобетонного завода расчет общей результативности будет выглядеть следующим образом (табл. 2.12):

Таблица 2.12

Расчет общей результативности для начальника  
асфальтобетонного завода

Цели	КРІ	Вес, %	План	Факт	Результат, %
Выполнение плана по производству ЩМА	Объем производства ЩМА, тыс. руб.	45	120	130	49
Выполнение плана по ассортименту	Доля позиций ассортимента, %	20	100	100	20
Объем выпуска брака в пределах нормы	Объем брака, % от объема производства	25	15	10	37,5
Объем незапланированных затрат	Материально-технические затраты по доп. соглашению, тыс. руб.	10	2	5	4
Итого общая результативность:					110,5

Источник: [составлено автором]

Исходя из полученных результатов, видно, что общая результативность начальника асфальтобетонного завода составила 110,5%. Для расчета вознаграждения за объем выполненных КРІ необходимо составить таблицу (табл. 2.13), где будет наглядно отражена зависимость премиального фонда сотрудника от его общей результативности:

Таблица 2.13

Расчет вознаграждения сотрудника от общей результативности

Значение общей результативности, %	90	95	100	>100
Процент премирования от оклада	20	30	35	50
Итого:	Оклад (25 000) * 50% = 12 500 руб.			

Источник: [составлено автором]

Таким образом, за выполнение установленных КРІ начальник асфальтобетонного завода получит дополнительное вознаграждение в размере 30% от оклада. Если бы значение общей результативности было менее 90%, то сотрудник бы получил только оклад.

Так же возможна система 100 процентной результативности, когда работник получит 100 процентов оклада или более (табл. 2.14):

Таблица 2.14

Установление зависимости переменной части заработной платы и процента результативности

Значение результативности, %	Размер переменной части, % от оклада
50-64	50
65-74	70
75-84	80
85-94	90
95-109	100
110 и более	110

Источник: [составлено автором]

При разработке системы и размера переменной части вознаграждения необходимо учитывать ряд условий:

1. Сотрудник должен понимать и уметь самостоятельно рассчитывать размер будущего вознаграждения. Это подтверждает теория ожидания В. Врума, в которой установлена связь между усилиями человека и размером его вознаграждения. Человек всегда будет больше стремиться к выполнению поставленных задач, зная, что его усилия будут соответствовать вознаграждению. Когда у сотрудника нет возможности оценить размер будущего вознаграждения, он не будет заинтересован в приложении максимума усилий для выполнения стоящих перед ним целей и задач. Как правило, такому сотруднику будет легче работать на среднем уровне своих возможностей;

2. Размер вознаграждения должен быть справедливым. Он должен возрастать прямопропорционально размеру приложенных усилий работника. Большой вклад или большая ответственность предполагает большее вознаграждение. Невысокий размер переменной части за достижение поставленных задач лишает сотрудника интереса к поощрению;

3. Сотрудники должны иметь возможность повлиять на свою результативность путем приобретения знаний, навыков, изменения поведения, личных усилий;

4. Вознаграждение (премирование) должно следовать непосредственно за достижением цели или выполнением задачи. Его отсрочка снижает мотивацию сотрудника;

5. Необходимо соблюдать баланс между коллективным и индивидуальным подходами. Переменная часть вознаграждения сотрудника должна складываться как из оценки за достижение индивидуальных показателей, так и за достижение командных результатов (отдела, организации). Это будет способствовать формированию коллективного духа и приверженности организации;

6. Система вознаграждения должна способствовать формированию положительного имиджа организации на рынке труда, а также соответствовать требованиям действующего законодательства.

Если подразделение ориентировано на процесс (например, бухгалтерия, экономический отдел, технический отдел и т.п.), то переменная часть в доходе работника (например, премия) должна проходить с большей частотой, чем у подразделений, ориентированных на результат. Российская практика отражает обратную картину: платим подразделениям, ориентированным на процесс только фиксированную заработную плату (оклад). Неправильно составленный договор, несвоевременно выставленная счет-фактура или задержанная отгрузка материалов может привести к потере клиентов и, соответственно, к снижению прибыли организации.

По данным мировой практики можно говорить о том, что управление персоналом на основании внедренной системы КРІ позволяет повысить мотивацию работников, создать для них ориентир на результат и в целом увеличить прибыль организации в пределах от 10 до 30%. При оценке труда работников, целесообразнее сравнивать результаты с результатами работы за предыдущий период и вознаграждать за реальные усилия, позволившие обеспечить успех. Приступая к разработке ключевых показателей,

руководители должны понимать все сложности данного проекта и возможные неблагоприятные последствия его осуществления. Другими словами, важно осознавать, что технология управления по целям на основе КРІ не безупречна и обладает определенными недостатками. Нанимая работника, мы получаем человеческий ресурс - гибкий, изобретательный и наиболее продуктивный из всех, доступных людям. Поэтому повышение эффективности управления персоналом открывает гигантские возможности для увеличения производительности труда и получения более высоких результатов организации в целом.

Поэтому необходимо уделить большое внимание разработке самих КРІ и проверить их влияние на выполнение целей и показателей. Перед тем как разрабатывать систему мотивации и оплату труда, необходимо определить стратегические цели компании и показатели, которые позволят делать выводы о том, как каждое подразделение (отдел, сотрудник) воздействует на эти цели, т.е. посмотреть с точки зрения системы, взаимодействия подразделений и учесть ограничения.

При соблюдении необходимых условий управлением персоналом на основании системы КРІ позволит сориентировать работников на результат, провести корректировку направленных усилий работников при изменении ситуации на рынке, достойно оценить вклад работников в общий результат деятельности организации и справедливо распределить риски в случае не достижения целей.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «ТОДЭП» НА ОСНОВЕ КРП

#### 3.1. Краткая характеристика деятельности АО «ТОДЭП» и анализ основных финансово - экономических показателей

Акционерное общество «Тюменское областное дорожно-эксплуатационное предприятие» (далее - АО «ТОДЭП») занимается строительством, содержанием и текущим ремонтом автомобильных дорог, мостов и дорожных сооружений. Так же предприятие производит и реализует строительные материалы, выполняет проектные, маркшейдерские, изыскательские и другие виды работ. АО «ТОДЭП» расположено по адресу: 625026 г. Тюмень, Республики ул.143, корп. 2.

На рынке дорожного строительства АО «ТОДЭП» существует с февраля 1994 года и является одним из ведущих дорожно-строительных предприятий на юге Тюменской области. Предприятие содержит- 16 914 км автомобильных дорог это: федеральные - 1023,0 км, областные - 8708,4 км, муниципальные - 5500,0 км, городские - 1457,5 км и содержание зимних дорог и дорог нефтяных месторождений - 225,3 км. Ежегодно строится и ремонтируется более 400 км автомобильных дорог, например, за 2017г. эта цифра составила - 437км. Предприятие отсыпает более 1,0 млн. м<sup>3</sup> грунта в год, а также принимает и перерабатывает на своих туниках более 2,5 млн. тн. щебня, для устройства щебеночных оснований и выпуска асфальтобетонной смеси. В 2018 году запущена в эксплуатацию первая установка в Уральском федеральном округе по выпуску ПБВ (полимерно-битумное вяжущее), которая обеспечивает модифицированным битумом не только собственное предприятие, но и предприятия юга Тюменской области.

Управление акционерным обществом осуществляется посредством линейно-функциональной организационной структуры, которая представлена в приложении 6. Управление в разрезе филиала проходит на основе линейной организационной структуры (рис. 3.1):

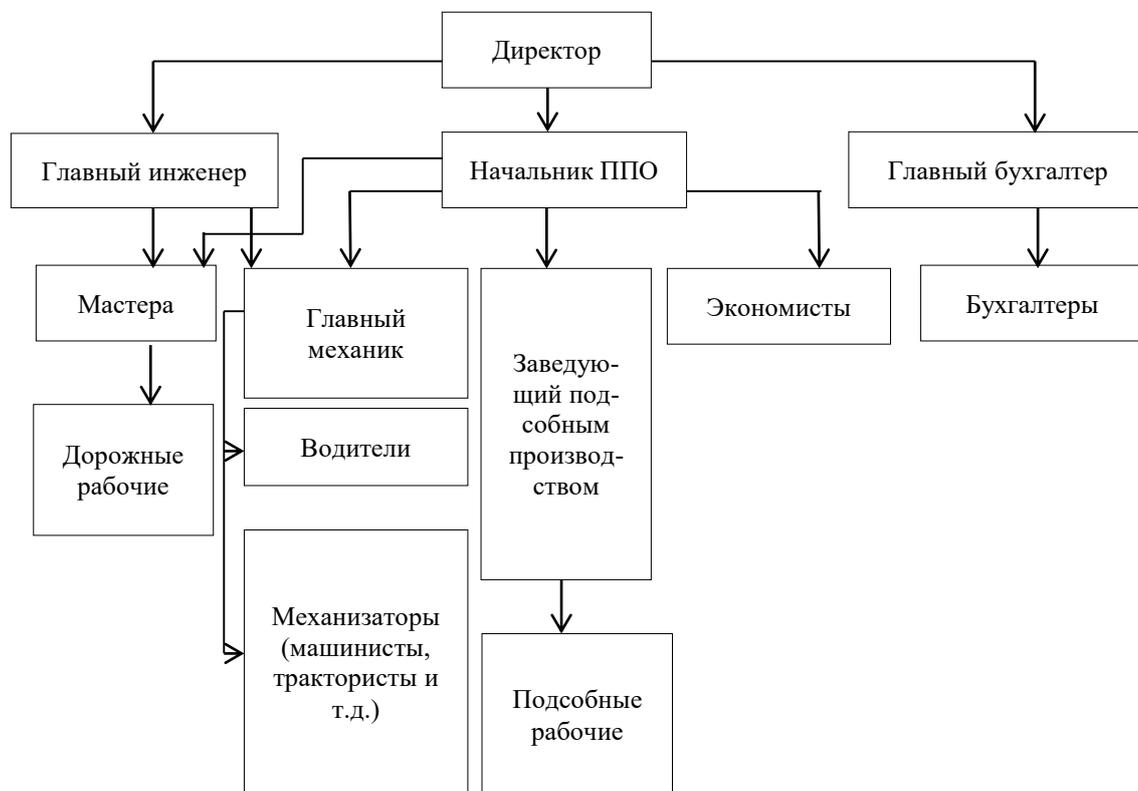


Рисунок 3.1- Организационная структура в разрезе филиала АО «ТОДЭП»

Источник: [составлено автором]

Существование АО «ТОДЭП» обусловлено следующей миссией: создать высококачественные автомобильные дороги для комфортабельной жизнедеятельности общества. Видение организации определяется как становление лидером в дорожно-строительной отрасли по качеству и срокам строительства, ремонту и содержанию автомобильных дорог.

Стратегическая цель АО «ТОДЭП» на данный момент: обеспечить рыночную долю в дорожно-строительной отрасли по Тюменской области в размере 50%. Общая бизнес-стратегия АО «ТОДЭП»: усилить конкурентные преимущества и устойчивый рост.

Рыночная стратегия ориентирована на реализацию стратегических целей организации по увеличению доли рынка с 44% до 50% и заключается в организации активной и систематической деятельности подразделений АО «ТОДЭП» по получению заказов и удержанию имеющихся Заказчиков.

Финансовая стратегия направлена на сохранение и приращение ресурсов организации (финансов и активов), эффективное управление ресурсами, рост стоимости акционерного общества и доходов акционеров.

Производственная стратегия направлена на достижение стабильного качества, увеличение объемов выполнения работ, повышения производительности и мобильности производственных комплексов.

АО «ТОДЭП» является успешной и динамично развивающейся организацией, одной из лидеров в области строительства автомобильных дорог и автомагистралей в России. Согласно рейтингу организаций (табл. 3.1), АО «ТОДЭП» заняло 8 место по итогам 2017 года:

Таблица 3.1

Рейтинг организаций в России по виду деятельности: 42.11 «Строительство автомобильных дорог и автомагистралей» за 2017 год

Место	Наименование организации	Выручка млн. руб.	Регион
1	ПАО «МОСТТРЕСТ»7701045732	147 840	Москва
2	АО «МОСИНЖПРОЕКТ»7701885820	136 555	Москва
3	ООО «СГМ-МОСТ»7730018980	78 995	Москва
4	АО «ВАД»7802059185	55 386	Санкт-Петербург
5	АО «ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ» АВОТБАН»7725104641	31 903	Москва
6	ОАО «ХАНТЫ-МАНСИЙСКДОРСТРОЙ» 8601013827	16 179	Ханты-Мансийский АО - Югра
7	ООО «СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «ТАТДОРСТРОЙ»1619006480	16 002	Республика Татарстан
8	АО «ТЮМЕНСКОЕ ОБЛАСТНОЕ ДОРОЖНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ»7203175930	14 131	Тюменская область

Источник: [составлено автором]

Тюменское областное дорожно-эксплуатационное предприятие является игроком локального (местного) уровня и осуществляет свою деятельность в

сфере дорожного строительства во всех муниципальных районах на юге Тюменской области (табл. 3.2):

Таблица 3.2

Организации - лидеры по виду деятельности: 42.11 «Строительство автомобильных дорог и автомагистралей» в России по уровням рынка

Уровень рынка	Наименование организации	Выручка, млн. руб.
Федеральный уровень	ПАО «МОСТТРЕСТ»	147 840
	АО «МОСИНЖПРОЕКТ»	136 555
	ООО «СГМ-МОСТ»	78 995
Региональный уровень	АО «ВАД»	55 386
	АО «ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ» АВТОБАН»	31 903
	ОАО «ХАНТЫ-МАНСКИЙСКОРСТРОЙ»	16 179
Локальный уровень	АО «ТЮМЕНСКОЕ ОБЛАСТНОЕ ДОРОЖНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ»	14 131
	ООО «МОСТДОРОСТРОЙ»	10 386
	ООО МСК «СИБАГРО»	1 548

Источник: [составлено автором]

Рынок строительства автомобильных дорог и автомагистралей в Тюменской области (без автономных округов) представлен множеством игроков, из которых АО «ТОДЭП» является лидером с долей рынка 44,43%. Несмотря на лидерские позиции, темп приращения рынка АО «ТОДЭП» отстает от других организаций (табл. 3.3). Доля приращения рынка АО «ТОДЭП» к 2017 году составила +1,01%, в то время, как доля приращения конкурентов выше, чем у АО «ТОДЭП».

Таблица 3.3

Распределение рынка по виду деятельности: 42.11 «Строительство автомобильных дорог и автомагистралей» в Тюменской области за 2016 -2017 гг.,%

Место	Наименование организации	Доля рынка		
		2016	2017	Изменение
1	АО «ТЮМЕНСКОЕ ОБЛАСТНОЕ ДОРОЖНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ»	43,81	44,43	+1,01
2	ООО «МОСТДОРОСТРОЙ»	29,12	32,65	+1,12
3	ООО МСК «СИБАГРО»	4,03	4,87	+1,21
4	ООО «МАГИСТРАЛЬ»	2,41	2,82	-0,08
5	ЗАО «ПЫШМААВТОДОР»	1,92	2,46	+1,29

Источник: [составлено автором]

Для увеличения доли рынка необходимо увеличивать выручку (объем выполненных работ) предприятия. Увеличение доли рынка в дорожно-строительной отрасли осуществляется с помощью формирования эффективного портфеля заказов, обеспечивающего максимально возможный объем выполненных работ. Портфель заказов включает подписанные контракты и выигранные тендеры.

Кроме того, портфель заказов является основанием для краткосрочного и среднесрочного планирования деятельности компании: планирование доходов, расходов, движения денежных средств. От портфеля заказов зависят производственная мощность предприятия и степень ее использования в процессе дальнейшей деятельности.

Учитывая объемы по переходящим объектам (табл. 3.4), доля рынка к 2019 году составит 45,7%, а достижение целевых показателей (доля рынка 50,1%) будет достигнуто к концу 2020 года.

АО «ТОДЭП» необходимо расширять портфель заказов, выигрывать тендеры для увеличения объемов строительства и выручки.

Таблица 3.4

Прогнозируемая доля рынка АО «ТОДЭП»  
с учетом переходящих объектов

Показатели	2017	2018	2019	2020
Целевые показатели, млн. руб.	15 910	15 990	16 780	16 874
Обеспечено с учетом переходящих объектов, млн. руб.	14 131	14 646	16 410	16 908
Доля рынка, %	44,4	45,8	48,9	50,1

Источник: [составлено автором по данным приложения 13]

Для определения текущего финансового положения и эффективности использования активов предприятия за прошедшие периоды, на основании приложений 7 и 8 была составлена таблица исходных данных (табл. 3.5). По полученным данным видно, что АО «ТОДЭП» в целом отражает положительную динамику развития. Так, объем выполненных работ за последние три года (2015

- 2017 гг.) вырос на 186%, чистая прибыль увеличилась на 900%. Себестоимость продаж так же выросла в два раза, но при этом рентабельность сохранила положительную динамику.

Таблица 3.5

## Исходные данные для проведения финансового анализа АО «ТОДЭП»

	Наименование показателя	2015	2016	2017	2017-2015 гг.	
					абс.	%
1	Выручка, тыс. руб.	7 589 093	12 201 334	14 131 690	6 542 597	186
2	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	44 775	137 360	267 147	222 372	597
3	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	139 663	517 711	687 588	547 925	492
4	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	20 073	58 629	180 680	160 607	900
5	Собственный капитал, тыс. руб.	3 338 213	3 396 842	3 560 082	221 869	107
6	Оборотные активы, тыс. руб.	1 620 892	2 706 431	2 068 162	447 270	128
7	Основные средства, тыс. руб.	3 570 300	3 605 099	3 919 654	349 354	110
8	Запасы, тыс. руб.	816 945	967 173	1 152 739	335 794	141
9	Общая величина активов, тыс. руб.	5 209 159	6 359 373	6 071 510	862 351	117
10	Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	139 769	517 815	687 588	547 819	492
11	Себестоимость продаж, тыс. руб.	7 449 324	11 683 519	13 444 102	5 994 778	180
12	Общая рентабельность, % (п. 2 / п. 1 * 100%)	0,5900	1,1258	1,8904	1,3004	320
13	Рентабельность продаж, % (п. 3 / п. 1 * 100%)	1,8403	4,2431	4,8656	3,0253	264
14	Рентабельность собственного капитала, % (п. 4 / п. 5 * 100%)	0,6013	1,7260	5,0752	4,4739	844
15	Рентабельность оборотных активов, % (п. 4 / п. 6 * 100%)	1,2384	2,1663	8,7363	7,4979	705
16	Общая рентабельность производственных фондов, % (п. 4 / (п. 7 + п. 8) * 100%)	0,4575	1,2823	3,5620	3,1045	779
17	Рентабельность всех активов, % (п. 4 / п. 9 * 100%)	0,3853	0,9219	2,9759	2,5906	772
18	Рентабельность производства, % (п. 10 / п. 11 * 100%)	1,8763	4,4320	5,1144	3,2381	273

Источник: [составлено автором на основании приложений 7,8,9]

Значительно выросла рентабельность оборотных активов (на 7,5 пунктов), собственного капитала (на 4,47 пунктов) и производственных фондов (на 3,1 пункт) (рис. 3.2):



Рисунок 3.2 - Динамика показателей рентабельности АО «ТОДЭП», %  
Источник: [составлено автором]

По данным приложения 10 в АО «ТОДЭП» был проведен анализ эффективности управления персоналом, обеспеченности трудовыми ресурсами, их динамики и структуры. За анализируемый период (2015 - 2017 гг.) наблюдалось планомерное увеличение средней численности персонала на 0,8% (рис.3.3). В течение всего анализируемого периода большую долю в общей численности персонала занимали рабочие. Их численность за анализируемый период сократилась на 5,1%. Такую тенденцию следует отметить отрицательно, поскольку именно рабочие являются движущим механизмом развития предприятия и создания добавочной стоимости. Далее следуют специалисты, удельный вес которых за последние несколько лет увеличился на 20,7%. Доля руководителей в структуре персонала не изменилась.

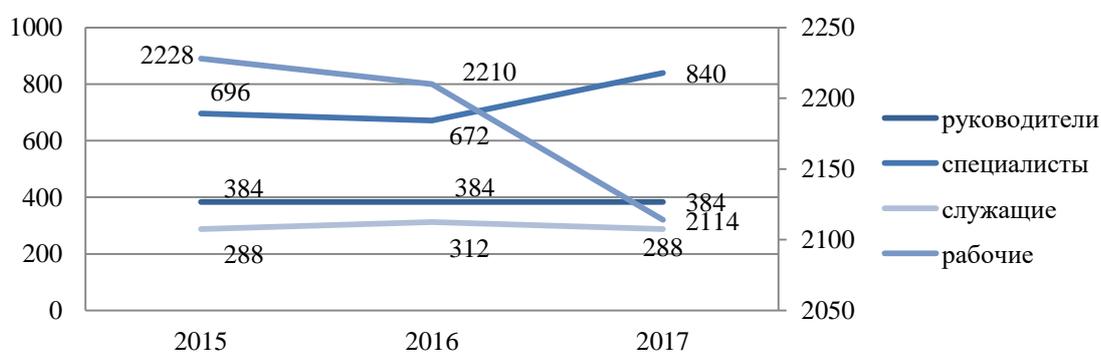


Рисунок 3.3 - Динамика структуры персонала по категориям работников  
Источник: [составлено автором]

В течение всего рассмотренного периода наибольшую долю составляли сотрудники, работающие от 1 года до 3 лет (рис.3.4). Однако наблюдается тенденция снижения доли данной группы в общей численности сотрудников. Это связано с тем, что часть работников данной категории переходят в следующую категорию работающих от 6 до 10 лет. Наименьшую долю составляет группа сотрудников, которые работают более 10 лет, однако их доля с каждым годом увеличивается. Также наблюдается тенденция к увеличению доли в общей численности персонала относительно категории сотрудников, проработавших от 6 до 10 лет.

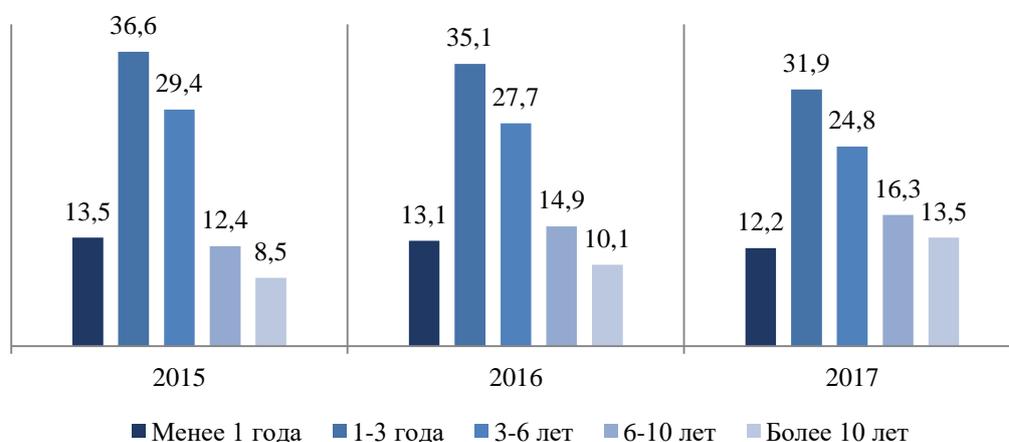


Рисунок 3.4 - Структура персонала по стажу АО «ТОДЭП», %

Источник: [составлено автором]

Анализ движения кадров показал (табл. 3.6), что на предприятии снижается движение рабочей силы. Сокращаются обороты по приему, коэффициент общего оборота достиг отрицательного значения за счет преобладания выбывших сотрудников над принятыми. Увеличивается текучесть персонала (с 9,48% до 10,62%).

Таблица 3.6

Сведения о движении кадров АО «ТОДЭП»

№ п.п	Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4	5
1.	Состояло работников на начало периода, чел.	3 596	3 563	3 574
2.	Принято всего, чел.	396	297	352

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5
3.	Выбыло всего, чел.	429	286	451
3.1.	По соглашению сторон и по собственному желанию, чел.	284	182	363
3.2.	За прогулы и другие виновные действия работника, чел.	57	64	22
3.3.	По прочим основаниям, чел.	88	40	66
4.	Состояло работников на конец периода, чел.	3563	3574	3475
5.	Среднесписочная численность, чел.	3596	3578	3626
6.	Коэффициент оборота по приему, (п. 2/п. 5)*100%	11,01	8,30	9,71
7.	Коэффициент оборота по выбытию, (п. 3/п. 5)*100%	11,93	7,99	12,44
8.	Коэффициент текучести, ((п. 3.1.+п. 3.2.)/п. 5)*100%	9,48	6,88	10,62
9.	Коэффициент общего оборота, ((п. 2 - п. 3)/п. 5)*100%	-0,92	0,31	-2,73
10.	Коэффициент постоянства, ((п. 1 - п. 3)/ п. 5)*100%	88,07	91,59	86,13

Источник: [составлено автором]

Основную часть выбытия составляют выбывшие по соглашению сторон и по собственному желанию. Несмотря на увеличение коэффициента постоянства кадров, в целом произошло снижение количества работников, которые трудятся на предприятии как минимум год. Чаще всего увольняются работники рабочих профессий, мужского пола в возрасте до 35 лет, имеющие среднее профессиональное образование и проработавшие на предприятии менее 1 года. Эти данные в совокупности с уменьшением доли работников, проработавших менее 1 года (табл.3.7), свидетельствуют о снижении тенденции к постоянству состава персонала. Из этого следует, что на предприятии снижается тенденция формирования устойчивого коллектива, работающего достаточно длительное время.

Таблица 3.7

Характеристика уволившихся работников за 2017 год  
по причинам текучести

Группы работников	Удельный вес, %
1	2
По категориям персонала	
Руководители	0
Специалисты	5

Продолжение таблицы 3.7

1	2
Рабочие	75
Служащие	20
Итого	100
По полу	
Мужчины	95
Женщины	5
Итого	100
По возрасту	
До 25 лет	18
26-35 лет	37
35-45	25
36-45 лет	20
Более 46 лет	0
Итого	100
По образованию	
Среднее образование	31
Среднее профессиональное	57
Высшее образование	12
Итого	100
По трудовому стажу	
Менее 1 года	45
1-3 года	42
3-6 лет	14
6-10 лет	0
Более 10 лет	0
Итого	100

Источник: [составлено автором]

Работа в организациях дорожно-строительной отрасли характеризуется неритмичностью и сезонностью выполнения строительно-монтажных работ, что приводит к высокой текучести персонала. В связи с этим стадия подбора персонала проходит без тщательной оценки кандидата на требуемую должность. Подбор неквалифицированного персонала и высокая текучесть кадров в

дорожно-строительной сфере приводит к снижению производительности труда, увеличению потерь от брака, сдерживанию освоения новой техники, увеличению производственного травматизма, снижению качества производства работ.

Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, складывается из частных потерь, которые представлены на рисунке 3.5:

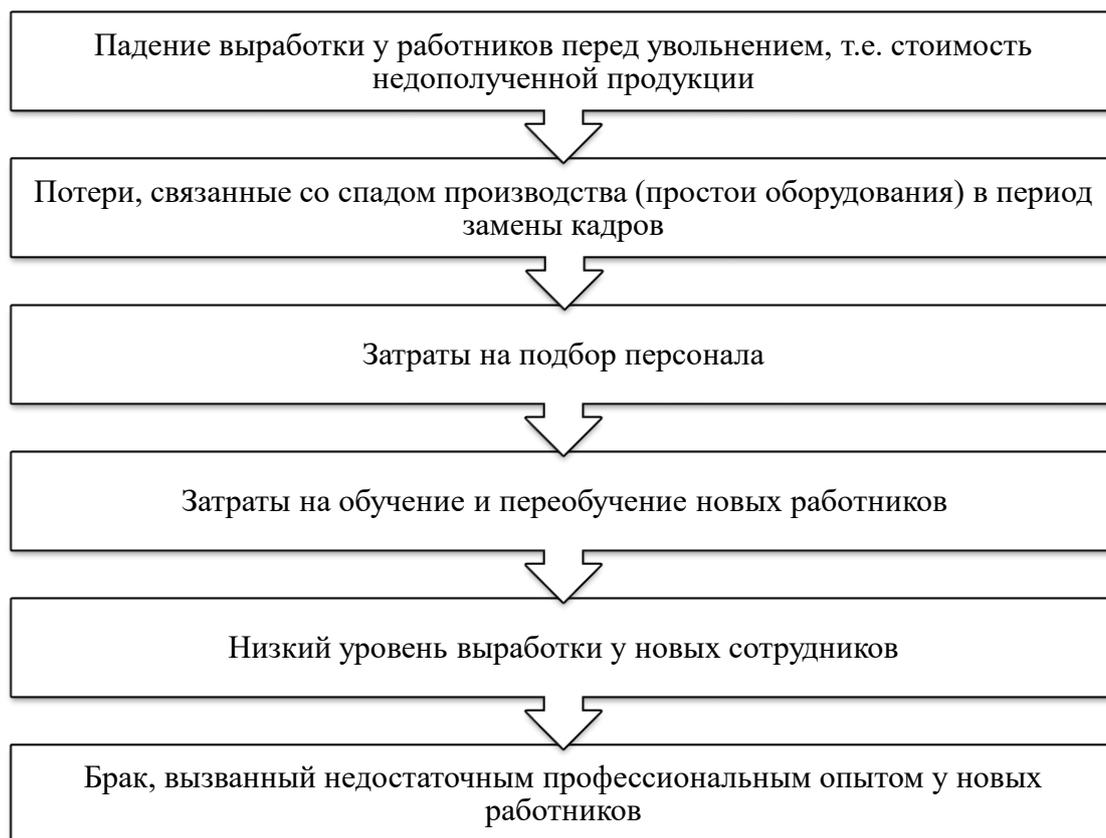


Рисунок 3.5 - Экономические потери, к которым приводит высокая текучесть персонала

Источник: [составлено автором]

В результате текучести рабочей силы предприятие несет экономические потери на подбор и обучение новых сотрудников в размере 6 857,3 тыс. руб. (табл. 3.8).

Кроме финансовых потерь, текучесть кадров ведет к ряду отрицательных последствий, таких как снижение эффективности затрат на обучение персонала, поскольку в случае их увольнения выигрыш от обучения получает конкурент предприятия.

Часть работы уволившегося сотрудника распределяется между другими сотрудниками, что увеличивает их нагрузку и напряженность труда.

Таблица 3.8

Потери на найм и обучение новых сотрудников в 2017 году в результате текучести

№ п/п	Наименование показателя	2017 г.
1	Затраты на набор, тыс. руб.	2 214
2	Коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода	0,9723
3	Доля текучести в общем числе уволившихся	0,8537
4	Затраты по проведению набора персонала в результате текучести, тыс. руб. ((п.1*п.3)/п.2)	1 943,9
5	Затраты на обучение и переобучение, тыс. руб.	5 596,0
6	Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, тыс. руб. ((п.5*п.3)/п.2)	4 913,4
7	Итого, тыс. руб. (п.4 + п.6)	6 857,3

Источник: [составлено автором]

Так же, на предприятии было выявлено превышение затрат на исправление брака. Помимо непредвиденных затрат по смете и договору, АО «ТОДЭП» закладывает в себестоимость работ допустимую долю потерь от брака до 0,5%. Было выявлено, что доля потерь от брака превышает допустимое значение за анализируемый период.

По данным проведенных экспертиз службой технадзора ГКУ ТО «УАД» было выявлено, что больше половины затрат предприятие несет на демонтаж дорожных покрытий, оснований, сооружений по причине несоответствующей техники работы. Меньшая часть (45%) обусловлена затратами на исправление некачественно выпущенного материала.

Так, доля потерь от брака в себестоимости в 2015 году составила 0,88% (табл. 3.9). К 2016 году произошло увеличение на 0,15%. За анализируемый период в целом доля потерь от брака снизилась на 0,15%. Но при этом, значения в каждом периоде превышают допустимую норму, что снижает объем выполненных работ и приводит к потере доли рынка в отрасли дорожного строительства по Тюменской области.

## Потери на исправление брака в АО «ТОДЭП»

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста, %		
				2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Себестоимость забракованных материалов, тыс. руб.	53 480	82 540	79 740	54	-3	49
Расходы на работы по исправлению брака, тыс. руб.	22 160	42 480	38 580	92	-9	74
Стоимость брака по цене использования, тыс. руб.	7 200	19 620	16 940	173	-14	135
Сумма удержаний с виновных лиц, тыс. руб.	3 380	4 480	4 160	33	-7	23
Потери от брака, тыс.руб.	65 060	100 920	97 220	55	-4	49
Коэффициент наценки на себестоимость	1,0188	1,0443	1,0511	3	1	3
Потери товарной строительной продукции, тыс. руб.	66 283	105 391	102 188	59	-3	54
Доля потерь от брака в себестоимости, %, в т.ч.:	0,8898	0,9020	0,7601	0,01	-0,15	-0,15
-по причине несоответствующей техники работы, %	0,4894	0,4961	0,4181	1,4	-15,7	-14,6
-по причине некачественного выпуска материалов, %	0,4004	0,4059	0,3420	1,4	-15,7	-14,6

Источник: [составлено автором]

Внутренний анализ причин повышения потерь от брака в АО «ТОДЭП» подтвердил несоответствие уровня квалификации рабочих выполняемому уровню работ. Результат несоответствия квалификации производственных рабочих и сложности выполняемых работ подтверждает рисунок 3.6, на котором отражена оценка соответствия с помощью форм КС-2, КС-3 и нарядов на сдельную работу (форма 414-АПК) за 2017 год. Выявлено, что средний разряд работ для дорожных рабочих значительно выше (на 22%), чем фактический разряд самих работников.

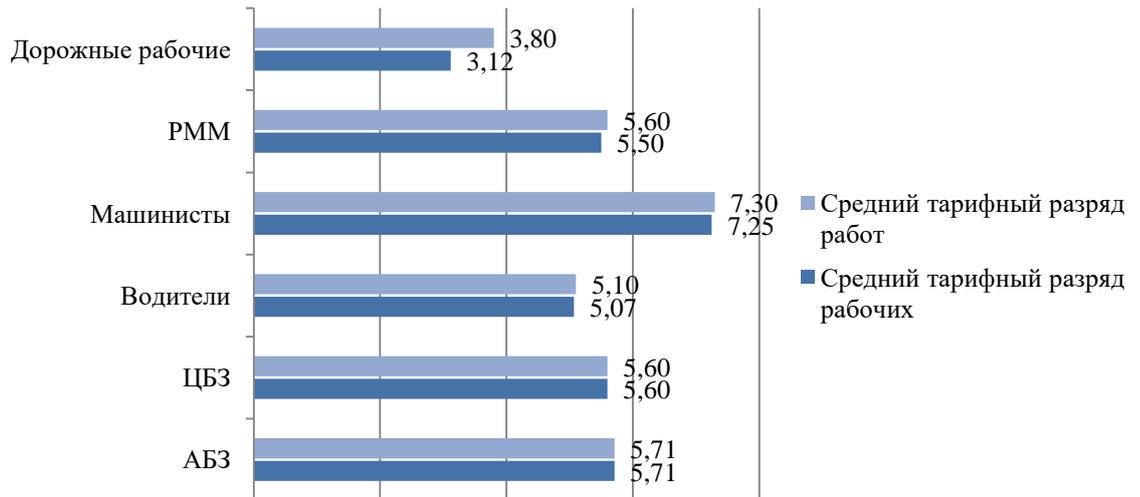


Рисунок 3.6 - Усредненные квалификационные требования к работам и квалификационная характеристика рабочих

Источник: [составлено автором]

Анализ соответствия должности и вознаграждения, проведенный с помощью метода Эдварда Хэя, показал, что оклад должностей «Дорожный рабочий», «Машинист» (рис. 3.7). Требования, предъявляемые к должности, не соответствуют уровню вознаграждения. Для этого необходимо либо изменить должностные обязанности, либо изменить оклады на занимаемой должности.

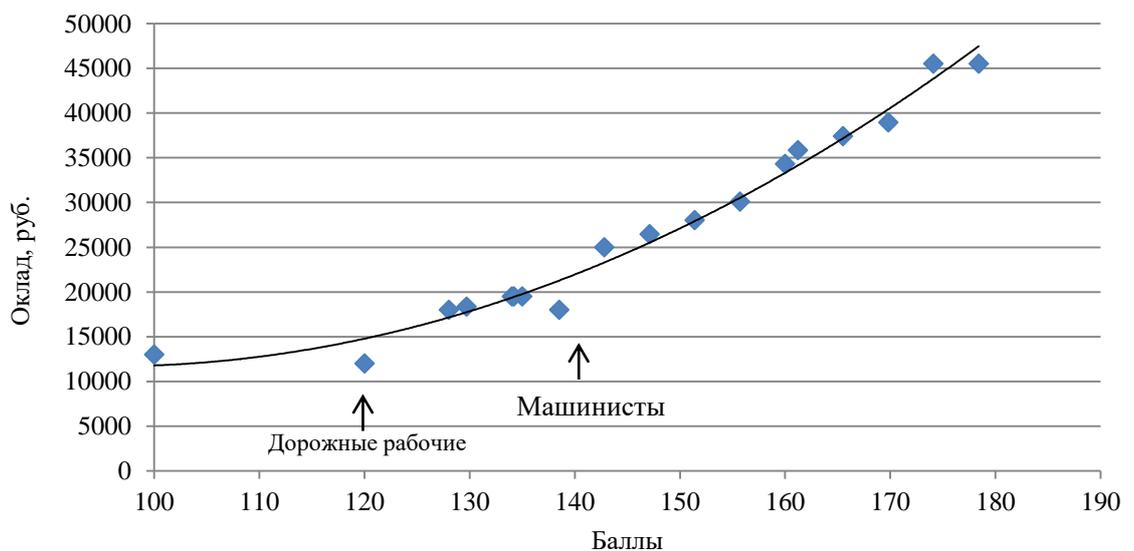


Рисунок 3.7 - График соответствия занимаемой должности уровню вознаграждения

Источник: [составлено автором]

Таким образом, в результате высокой текучести АО «ТОДЭП» в 2017 году понесло потери строительной продукции в сумме 102 188 тыс. руб., затратам на проведение набора в результате высокой текучести на 1 943,9 тыс. руб., а также потерям, обусловленным необходимостью обучения и переобучения новых работников затраты на сумму 4 913,4 тыс. руб. (табл. 3.10):

Таблица 3.10

Экономические потери АО «ТОДЭП» в результате высокой текучести персонала за 2017 год, тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателя	Затраты
1	Потери товарной строительной продукции	102 188
2	Затраты по проведению набора персонала в результате текучести	1 943,9
3	Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников	4 913,4
Итого, тыс. руб.		109 045,3

Источник: [составлено автором]

По данным анализа деятельности АО «ТОДЭП» было выявлено, что предприятие стремится обеспечить рыночную долю в дорожно-строительной отрасли в Тюменской области (без автономных округов) в размере 50%. Для достижения стратегической цели необходимо решить проблему управления персоналом АО «ТОДЭП», которая обусловлена спецификой дорожно-строительной отрасли, характеризующаяся неритмичностью и сезонностью строительно-монтажных работ. Такая специфика приводит к высокой текучести персонала. В связи с этим стадия подбора персонала проходит без тщательной оценки кандидата на требуемую должность. Подбор неквалифицированного персонала и высокая текучесть кадров привело к экономическим потерям в 2017 году на сумму 109 045,3 тыс. руб. Кроме финансовых потерь, существует еще ряд отрицательных последствий. Например, снижение эффективности затрат на обучение персонала, поскольку в случае их увольнения выигрыш от обучения получает конкурент предприятия. Часть работы уволившегося сотрудника распределяется между другими сотрудниками, что увеличивает их нагрузку и напряженность труда.

### 3.2. Мониторинг действующей системы управления персоналом в АО «ТОДЭП»

В подразделениях АО «ТОДЭП» из-за возросшей текучести кадров в течение 2017 г. анализировались причины увольнения сотрудников и общая обстановка в коллективах с помощью выходного интервью. Выходное интервью проводилось с каждым уходящим сотрудником в форме анкеты, приведенной в приложении 11, с целью выявления истинных причин ухода и устранения неблагоприятных обстоятельств. В анкете выходного интервью работникам предлагалось отметить по три фактора, которые повлияли на их решение уволиться. Таким образом, 36% уволившихся назвали основной причиной ухода несоответствие размера заработной платы выполняемому объему работ (рис.3.8). Тяжелые условия труда было отмечено 10 работниками (15%). Отсутствие постоянной работы (сезонный характер работ) отметили 12% опрошиваемых.

Очевидно, что основной причиной увольнения сотрудников в большинстве случаев является заработная плата. Однако речь идет не столько о размере оплаты труда, сколько о справедливости распределения и возможности заработать переменную часть дохода (премии, бонусы, индивидуальные выплаты по заслугам и т. п.).



Рисунок 3.8 - Результаты выходного интервью, чел.

Источник: [составлено автором]

Экономическая оценка системы мотивации персонала была проведена с помощью анализа соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы. Для этого была составлена таблица 3.11:

Таблица 3.11

Динамика заработной платы и производительности труда за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста, %	
				2016/2015	2017/2016
Объем продукции, тыс. руб.	7 589 093	12 201 334	14 131 690	-22	55
Среднесписочная численность персонала, чел. в т.ч.:	3596	3578	3626	-3	-5
рабочих	2228	2210	2114	1	-7
Производительность труда на одного сотрудника, тыс. руб. в т.ч.:	2110	3410	3897	-19	63
на одного рабочего	3406	5521	6685	-23	67
Фонд оплаты труда, тыс. руб. в т.ч.:	1 442 459,7	1 270 925,7	1 296 675,6	-12	2
рабочих	878 790	828 762	806 718	-6	-3
Среднегодовая заработная плата одного сотрудника, тыс. руб., в т.ч.:	401,1	355,2	357,6	-9,1	7
одного рабочего	394	375	382	-6	5

Источник: [составлено автором]

Анализ соответствия темпов роста производительности труда и заработной платы установил экономию фонда оплаты труда, как общего, так и в разрезе для рабочих (табл. 3.12). Темпы роста производительности труда превысили темпы роста заработной платы. В связи с этим, коэффициент опережения для сотрудников составил 182,5% в 2016 г. и 113,5% в 2017 г., а для рабочих - 170,3% в 2016 г. и 118,9% в 2017 г. соответственно. Однако нормальное значение коэффициента опережения лежит в пределах 104-108%. Таким образом, в 2017 г. производительность труда значительно выросла, но работники не получили за это заслуженную оплату труда, что при систематическом проявлении способствует повышенной текучести кадров, так как работники предпочитают трудиться там, где это соответствующим образом вознаграждается.

Соответствие между темпами роста производительности труда и  
заработной платы

Наименование показателя	Для сотрудников		Для рабочих	
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4	5
Индекс производительности труда	1,6161	1,1428	1,6210	1,2108
Индекс средней заработной платы	0,8856	1,0068	0,9518	1,0187
Коэффициент опережения, %	182,5	113,5	170,3	118,9
Сумма экономии, тыс. руб.	- 1 048 341,5	- 175 156,8	- 582 693,3	- 152 125,8

Источник: [составлено автором]

Проведенный анализ эффективности использования средств оплаты труда показал, что размер заработной платы сотрудников не соответствует выполняемому объему работ. Подобная экономия фонда оплаты труда снижает материальную заинтересованность персонала не только в работе на данном предприятии, но и в эффективном выполнении своих служебных обязанностей.

Факторный анализ производительности труда персонала показал, что основной причиной изменения производительности труда за анализируемый период является неравномерная динамика объема выполненных работ (табл. 3.13). Изменение среднесписочной численности работающих привело к снижению производительности труда на 45 тыс. руб. в 2017 году.

Таблица 3.13

Факторный анализ производительности труда персонала способом цепных  
подстановок

Наименование показателя	2016-2015	2017-2016
1	2	3
На одного работающего		
Изменение среднесписочной численности работающих	11	-45
Изменение объема выполненных работ	1289	532
Итого:	1300	487
На одного рабочего		
Изменение среднесписочной численности рабочих	28	251

Продолжение таблицы 3.13

1	2	3
Изменение объема выполненных работ	2087	913
Итого:	2115	1164

Источник: [составлено автором]

В таблице 3.14 отражено, что изменение объема выполненных работ в 2016 году на (+4 612 241 тыс. руб.) произошло за счет следующих факторов:

- снижения численности работающих (-37 988 тыс. руб.);
- снижения годового фонда рабочего времени (- 40 539 тыс. руб.);
- увеличения часовой производительности труда работающих (+ 4 690 920 тыс. руб.).

Увеличение объема выполненных работ в 2017 году (+1 930 356 тыс. руб.) произошло за счет:

- снижения численности работающих (-11 720 807 тыс. руб.);
- увеличения годового фонда рабочего времени (+26 189 тыс. руб.);
- увеличения часовой производительности труда работающих (+13 624 678 тыс. руб.)

Таким образом, на изменение объема выполненных работ в большей степени повлияло увеличение часовой производительности персонала (как работающих, так и рабочих).

Таблица 3.14

#### Факторный анализ объема производства способом абсолютных разниц

Наименование показателя	2016-2015	2017-2016
1	2	3
На одного работающего		
Изменение численности работающих	- 37 988	- 11 720 807
Изменение годового фонда рабочего времени	- 40 539	26 189
Изменение часовой производительности работающих	4 690 920	13 624 678
Итого:	4 612 241	1 930 356
На одного рабочего		

Продолжение таблицы 3.14

1	2	3
Изменение численности рабочих	- 61 312	- 530 004
Изменение годового фонда рабочего времени	- 56 510	608 646
Изменение часовой производительности рабочих	4 729 895	1 852 191
Итого:	4 612 241	1 930 356

Источник: [составлено автором]

Для выявления причин изменения производительности труда персонала необходимо провести факторный анализ, исходные данные для которого представлены в таблице 3.15:

Таблица 3.15

Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Объем выполненных работ, тыс. руб.	7 589 093	12 201 334	14 131 690
Среднесписочная численность персонала, чел. в т.ч.: рабочих	3 596 2 228	3 578 2 210	3 626 2 114
Удельный вес рабочих в общей численности персонала	0,6196	0,6177	0,5830
Производительность труда годовая одного работающего, тыс. руб.	2110	3410	100225
Производительность труда часовая одного работающего, тыс. руб.	1,0300	1,6733	46,6379
Отработано дней работающим за год	866636	847986	34827
Отработано дней одним работающим за год	241	237	247
Отработано часов всеми работающими за год	7366406	7292679	302994
Отработано часов одним работающим за год	2049	2038	2149
Отработано часов одним работающим за день	8,50	8,60	8,70
Производительность труда годовая одного рабочего, тыс. руб.	3406	5521	6685
Производительность труда часовая одного рабочего, тыс. руб.	1,3458	2,1978	2,5293
Отработано дней рабочими за год	536948	523770	522158
Отработано дней одним рабочим за год	241	237	247
Отработано часов всеми рабочими за год	5637954	5551962	5587091
Отработано часов одним рабочим за год	2531	2512	2643
Отработано часов одним рабочим за день	10,50	10,60	10,70

Источник: [составлено автором]

Анализ влияния экстенсивных и интенсивных факторов на годовую производительность труда одного работающего/рабочего показал большее

влияние интенсивного фактора (изменения часовой производительности работающего/рабочего). Увеличение часовой производительности труда работающих в 2015 и 2016 году способствовало подъему годовой производительности труда на 2 115 тыс. руб. и 1 163 тыс. руб. соответственно (табл. 3.16). Увеличение часовой производительности труда рабочих в 2015 и 2016 году способствовало поднятию годовой производительности труда на 1 300 тыс. руб. и 484 тыс. руб. соответственно. Основную роль в динамике экстенсивных факторов играло изменение количества дней работы.

Таблица 3.16

Анализ влияния экстенсивных и интенсивных факторов на годовую  
производительность труда персонала

Наименование показателя	2016-2015	2017-2016
На одного рабочего		
Влияние экстенсивных факторов		
1. Изменение количества дней работы	-57	233
2. Изменение продолжительности рабочего дня	32	54
Влияние интенсивных факторов		
3. Изменение часовой производительности рабочих	2140	876
Итого:	2115	1163
На одного работающего		
Влияние экстенсивных факторов		
1. Изменение количества дней работы	-35	144
2. Изменение продолжительности рабочего дня	24	41
Влияние интенсивных факторов		
3. Изменение часовой производительности работающих	1311	301
Итого:	1300	486

Источник: [составлено автором]

Так как среднечасовая производительность труда является основополагающим фактором изменения объема выполненных работ в АО «ТОДЭП», необходимо определить причины ее изменения. На среднечасовую производительность оказывают влияние такие факторы, как изменение структуры произведенной продукции, непроизводительные затраты рабочего времени, например,

по исправлению брака, внедрение нового оборудования или применение усовершенствованных технологий.

Применение новых технологий строительства и реконструкции дорог позволило увеличить среднечасовую производительность труда рабочего на 0,13 тыс. руб., за счет обновления оборудования производительность увеличилась на 0,74 тыс. руб., а изменение в структуре производства в сторону более дорогостоящей продукции вызвало увеличение производительности труда на 0,51 тыс. руб. Снижение среднечасовой производительности труда на 1,05 тыс. руб. обусловлено непроизводительными затратами рабочего времени.

Отрицательное влияние непроизводительных затрат рабочего времени было обусловлено усовершенствованием технологии строительства и реконструкции дорог, обновлением оборудования и изменением структуры продукции. Именно эти факторы также повлияли на динамику среднегодовой производительности труда.

Расчет влияния этих факторов на среднечасовую производительность труда одного рабочего произведен методом цепных подстановок и представлен в таблице 3.17:

Таблица 3.17

Факторный анализ среднечасовой производительности труда в 2017 г.,  
тыс. руб.

Фактор	Изменение среднечасовой производительности одного рабочего за счет фактора	Изменение среднегодовой производительности одного рабочего за счет фактора	Изменение среднегодовой производительности одного работающего за счет фактора
Изменение технологии	0,13	318	117,5
Обновление оборудования	0,74	1779,6	945,4
Непроизвольные затраты рабочего времени	-1,05	-1828,8	-1128,4
Изменение структуры продукции	0,51	895,4	552,5
Итого:	0,33	1 164	487

Источник: [составлено автором]

Таким образом, проведенная диагностика проблем управления персоналом позволила выявить причинно-следственные взаимосвязи (рис. 3.9), существующие между корневой проблемой и большинством нежелательных явлений.

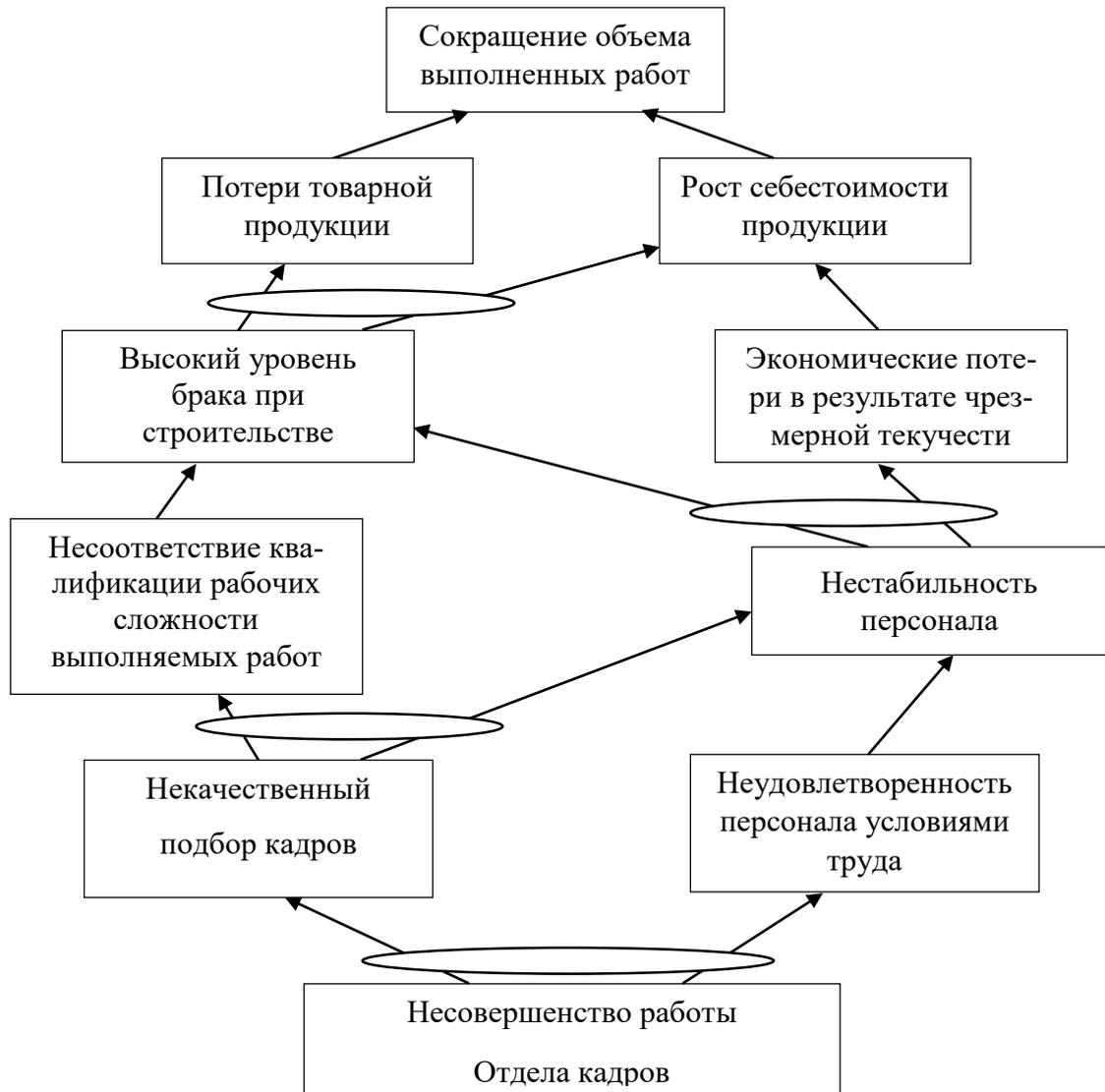


Рисунок 3.9 - Дерево текущей реальности АО «ТОДЭП»

Источник: [составлено автором]

Основная проблема управления персоналом в организациях дорожно-строительной отрасли возникает из-за специфики, при которой:

1. Объемы строительного-монтажных работ выполняются неритмично;
2. Выполнение строительного-монтажных работ носит сезонный характер;
3. Оценка реального вклада каждого работника осложнена тем, что об-

щий результат деятельности сотрудников известен только по окончанию работ на всех этапах строительства.

Данная специфика приводит к демотивации сотрудников и высокой текучести кадров. Несовершенство действующей системы управления проявляется в том, что сотрудники не удовлетворены понятностью системой премирования, отсутствием перспектив профессионального и карьерного роста внутри предприятия.

Так же необходимо отметить, что в силу сезонного характера работ существует острая необходимость в быстром поиске новых сотрудников и поэтому стадия подбора персонала проходит без тщательной оценки кандидата на требуемую должность. Некачественный найм персонала ведет к нехватке рабочей силы нужной квалификации, в результате чего растут затраты на исправление брака, снижается объем выполненных работ и происходит потеря доли рынка.

Как было выявлено ранее, наиболее приемлемой для оценки персонала в проектно-ориентированной организации по ряду показателей является система КРІ. При этом расходы на ее проведение ниже, чем при организации оценки персонала приглашенными экспертами, а сама оценка при помощи КРІ может проводиться непосредственно сотрудниками в процессе трудовой деятельности.

Поэтому для решения проблемы управления персоналом целесообразно использовать действенный способ - систему ключевых показателей эффективности, которая будет разработана для АО «ТОДЭП» с учетом всех выявленных проблем.

### 3.3. Методическое обеспечение эффективного управления персоналом в АО «ТОДЭП» на основе алгоритма построения системы КРІ

На основе проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, выявленных проблем и диагностики узких мест в области управления персоналом сформулированы цели и разработана система КРІ для до-

рожно-строительной организации. Как было выявлено ранее, дорожное строительство обусловлено следующей спецификой (рис. 3.10):

- неритмичностью выполнения строительно-монтажных работ;
- сезонным характером выполнения строительно-монтажных работ;
- сложностью оценки реального вклада каждого работника, так как дорожно-строительная деятельность предполагает проектную специфику.

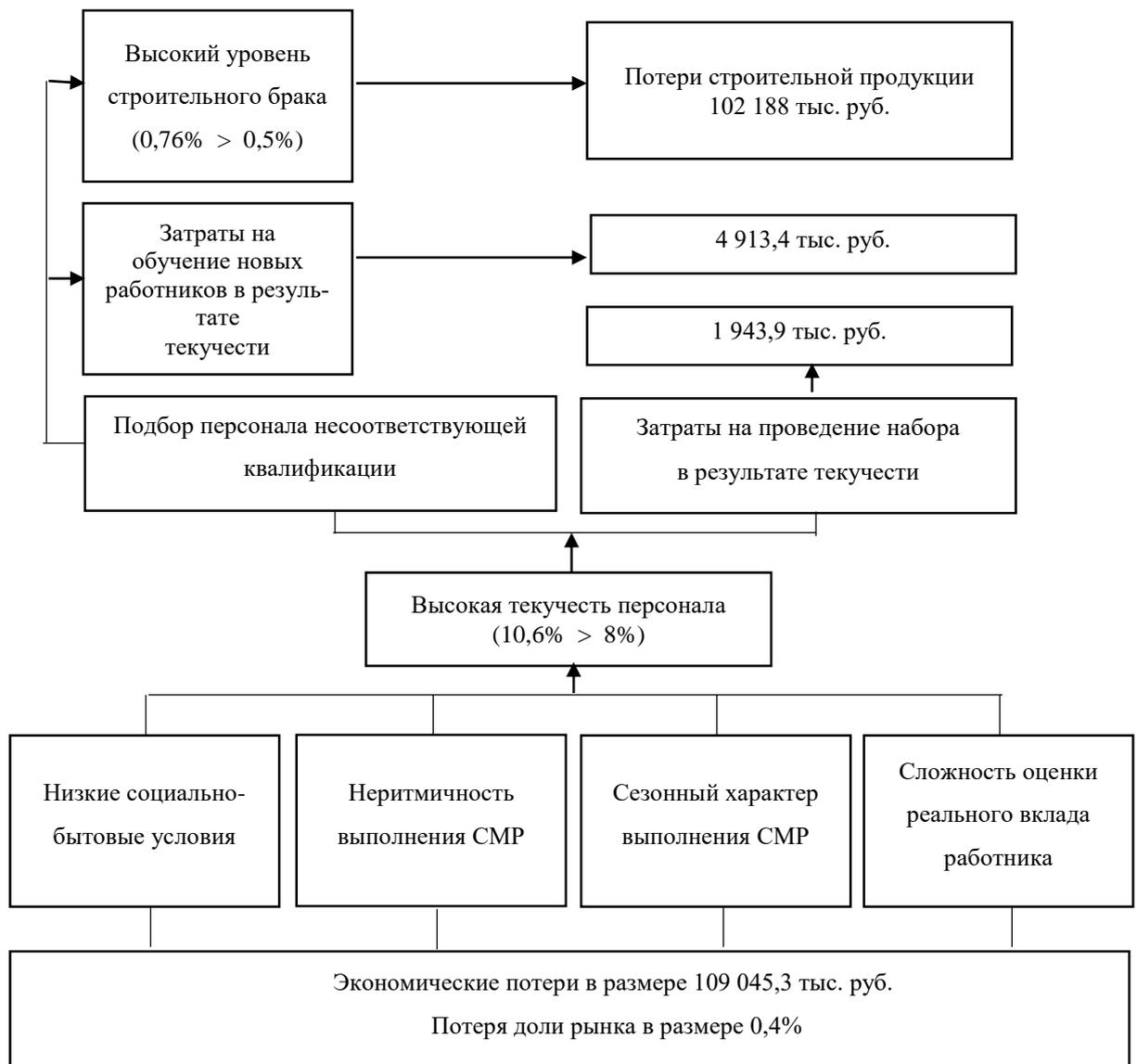


Рисунок 3.10 – Причинно-следственная связь специфики дорожно-строительной отрасли и системы управления персоналом в АО «ТОДЭП»

Источник: [составлено автором]

По данным проведенного анализа эффективности управления персоналом было выявлено, что чаще всего увольняются работники рабочих профессий,

мужского пола в возрасте до 35 лет, имеющие среднее профессиональное образование и проработавшие на предприятии менее 1 года. Эти данные в совокупности с уменьшением доли работников, проработавших менее 1 года, свидетельствуют о снижении тенденции к постоянству состава персонала.

Было выявлено, что в связи с высокой текучестью, стадия подбора персонала проходит ускоренно и без тщательной оценки кандидата на требуемую должность т.к. проектная специфика и сезонный характер работ требуют скорейшего восстановления численности рабочего персонала.

Подбор неквалифицированного персонала и высокая текучесть кадров в дорожно-строительной сфере приводит к снижению производительности труда, увеличению потерь от брака, сдерживанию освоения новой техники, увеличению производственного травматизма, снижению качества производства работ.

В результате некачественного подбора сотрудников АО «ТОДЭП» в 2017 году понесло потери строительной продукции в сумме 102 188 тыс. руб., а также затраты, обусловленные необходимостью обучения новых работников на сумму 4 913,4 тыс. руб.

Затраты на проведение набора в результате высокой текучести составили 1 943,9 тыс. руб. В целом, управление персоналом без учета специфики дорожно-строительной (рис. 3.10) отрасли привело к экономическому ущербу в размере 109 045,3 тыс. руб.

На основе рассмотренных методов формирования ключевых показателей эффективности и с учетом всех выявленных недостатков разработан авторский алгоритм построения системы КРІ, который представлен на рисунке 3.11. Алгоритмы разработки и внедрения системы КРІ других авторов, рассмотренные в рамках второй главы, не учитывают анализ деятельности предприятия.

Любое управление начинается именно с анализа текущего положения организации, определения желательного состояния в будущем, конкретизации того, что, как и когда должно быть сделано для достижения поставленных целей. Кроме того, отсутствие предварительного детального анализа текущей ситуации на предприятии затрудняет формулировку ключевых показателей эффек-

тивности и разделение ответственности между подразделениями. Так же авторский алгоритм включает в себя выделение приоритетных направлений развития системы управления персоналом на основе выявленных проблем.



Рисунок 3.11 - Авторский алгоритм разработки системы KPI

Источник: [составлено автором]

В соответствии с разработанным алгоритмом и с учетом выявленных проблем, был определён KPI для организации АО «ТОДЭП», представленный в таблице 3.18:

Ключевой показатель эффективности для производственных  
подразделений АО «ТОДЭП»

Содержание цели	KPI	Целевое значение
Обеспечить качественное выполнение работ в срок	Число объектов, отстающих от графика выполнения работ	0

Источник: [составлено автором]

Он отличается от общепринятых KPI тем, что затрагивает деятельность всей организации и может быть оценен на каждом этапе строительства. Для его достижения необходима работа всех подразделений и структур.

Большинство организаций, работающих в сфере строительства и производства разрабатывают систему KPI в качестве инструмента измерения достижения результата (табл. 3.19). Анализируемые KPI отражают результат деятельности уже после того, как «поезд ушел» и не позволяют понять, как наладить результаты и ситуацию организации в целом. Например, объем построенных дорог не является показателем KPI, а всего лишь выражает результат принятых усилий, которые и создали этот объем. Большая часть параметров деятельности этих организаций - это показатели прошлых периодов, регистрирующие события прошедшего месяца или квартала. Попытка внедрения таких показателей расценивается персоналом как еще один инструмент контроля для руководителей, полезный лишь для них самих.

Примеры KPI в организациях, работающих в сфере строительства  
и производства

Наименование организации	Примеры ключевых показателей эффективности
1	2
АО «СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «МОСТ»	Сумма EVA (Economic Value Added), тыс. руб.
	Процент валовой прибыли GMP (Gross margin Percentage), %
АО «ДСК «АВТОБАН»»	Количество ошибок в управленческой отчетности, шт.
	Выручка от реализации R (Revenue), тыс. руб.

1	2
ООО «АВТОТРАССА»	Рост производительности труда 5%
ООО «ДОРСНАБ»	Коэффициент неподачи транспорта, безразмерный
	Оборачиваемость материалов на складе, безразмерный
ООО «АВТОТРАССА»	Удельные издержки на эксплуатацию оборудования, руб
	Выполнение плана производства по объему, %
ООО «ТАТНЕФТЕДОР»	Соответствие запланированному бюджету, %
	Производительность труда, т/чел.
	Средняя себестоимость тонны продукции, тыс. руб.

Источник: [составлено автором]

Разработанный КРІ для АО «ТОДЭП» единственный и соответствует всем требованиям системы КРІ:

- носит нефинансовый характер;
- отслеживается ежедневно: на момент проведения вечерней планерки в 18:00;
- требует вмешательства директора и линейных руководителей;
- требует понимания и адекватных корректирующих действий всего персонала и каждого подразделения;
- за его выполнение существует ответственность конкретного лица и команды;
- оказывает значительное воздействие — влияет на каждую составляющую сбалансированной системы показателей;
- оказывает позитивное воздействие в виде увеличения выручки предприятия и получения прибыли.

Число объектов, отстающих от графика выполнения работ, влияют на все шесть составляющих ССП:

- повышают затраты АО «ТОДЭП», в том числе за счет дополнительной

оплаты рабочим, расхода ГСМ, амортизации техники и т.д.;

- вызывают раздражение потребителей (пешеходов и водителей) за счет длительного отсутствия возможности передвижения по необходимому участку дороги/пешеходной дороги; (составляющая удовлетворенности потребителей);

- создают негативное впечатление в окружающем сообществе, уменьшая, таким образом, приток новых Заказчиков (составляющая сообщества);

- отрицательно влияют на персонал, поскольку у сотрудников возникает привыкание к такому положению вещей и они уже не считают отставание выполнения работ от графика чем-то из ряда вон выходящим (составляющая обучения и роста);

- неблагоприятно влияют на взаимоотношения с поставщиками материалов (знаков, парпетов и др.), что приводит к снижению уровня сервиса (составляющая внутренних бизнес-процессов);

- вызывают раздражение работников, поскольку им постоянно приходится выполнять работы быстрее и в напряженной эмоциональной обстановке (составляющая удовлетворенности сотрудников).

Данный показатель влияет на составляющую «окружающая среда/сообщество» путем формирования образа привлекательного Подрядчика. Качественно и в срок выполненные объекты создают устойчивые долгосрочные связи с сообществом, как на региональном, так и на государственном уровне.

Инициативы в этой области также оказывают благотворное воздействие на позитивное отношение потребителя к предприятию. Достижение целевого значения ведет к увеличению ключевых факторов мотивации со стороны руководства (частота и регулярность признания заслуг работников).

Выполнение КРІ будет отслеживаться ежедневно. По окончании смены, производитель работ и мастер в 17:30 предоставляют сведения о выполнении в планово-производственный отдел (ППО).

Специалисты ППО должны занести сведения о выполнении в форму, разработанную автором (табл. 3.20) Отчет об отклонении КРІ будет предоставлен на вечерней планерке Директору в 18:00.

## Форма ежедневного отчета об отклонении КРІ

№	Наименование объекта	% отставания	Виды работ	Объем (план)	Объем (факт)	Ответственный на объекте	Количество отставаний за месяц
1	«Ремонт автомобильной дороги Нижняя Тавда-Новотроицкое, участок Тукман-Новотроицкое (Нижнетавдинский район)» в рамках государственного контракта от 06.08.2018г. №Ф.2018.375650.	-	Разработка грунта с погрузкой на автомобильно-самосвалы в котлованах объемом до 500 м <sup>3</sup> экскаваторами с ковшом вместимостью 0,4 (0,35-0,45)	785,6 м <sup>3</sup>	785,6 м <sup>3</sup>	Иванов М.М	4
		20%	Уплотнение грунта прицепными катками на пневмоколесном ходу 25 т на первый проход по одному следу при толщине слоя: 30 см	116,3 м <sup>3</sup>	92,5 м <sup>3</sup>		
2	«Капитальный ремонт моста через р.Турба на км 184+894 автомобильной дороги Р-404 Тюмень - Тобольск - Ханты-Мансийск в Тюменской области» ГК № 03621000082180000 63 от 23.05.2018 г.	26%	Уплотнение грунта прицепными катками на пневмоколесном ходу 25 т на первый проход по одному следу при толщине слоя: 30 см	102,4 м <sup>3</sup>	75,6 м <sup>3</sup>	Петров В.В.	2
		18,5%	Разработка продольных водоотводных и нагорных канав, группа грунтов: 1	31,3 м <sup>3</sup>	25,5 м <sup>3</sup>		
Итого: 2 объекта, по которым не выполнен план работ на 13.09.2018 г.							

Источник: [составлено автором]

В связи с невозможностью привязки КРІ к какому- то одному сотруднику, так как ключевой параметр является показательным о деятельности всей ор-

ганизации, поэтому в авторской разработке системы КРІ у подразделений не существует собственных ключевых показателей эффективности. Для них разработаны производственные показатели (PI). Матрица целей и показатели PI для подразделений были разработаны совместно с руководителями подразделений и представлены в приложении 12.

Так, например при 100%-ном выполнении целевых значений заданных PI начальник отдела кадров получит премию в размере 10 575 руб. в месяц, что составляет 45% от максимально возможной заработной платы (табл. 3.21):

Таблица 3.21

Расчет размера стимулирования в соответствии с системой PI для начальника отдела кадров

Показатель	Удельный вес, %	Сумма, руб.
Оклад	55	23 500
Переменная часть, в т.ч.:	45	10 575
PI 1 (% наличия необходимого количества персонала на планируемый объем работ);	6	1 175
PI 2 (% сотрудников, имеющих соответствующую квалификацию для выполнения планируемого объема работ);	6	1 410
PI 3 (% сотрудников, соответствующих требованиям к занимаемой должности);	5	1 410
PI 4 (% соответствия срокам подбора);	5	1 175
PI 5 (удельный вес затрат на найм персонала в результате текучести);	4	940
PI 6 (% текучести);	6	1 410
PI 7 (% закрытия вакансий);	6	1 410
PI 8 (удельный вес затрат на обучение нового персонала в результате текучести);	4	940
PI 9 (% прошедших обучение);	3	705
Итого:	100	34 075

Источник: [составлено автором]

Установленные PI и критерии их измерения являются фундаментом в разработке системы мотивации, которая должна быть проста и понятна всем работникам, а размер стимулирования экономически обоснован.

По методу Ветлужской Е.А был проведен расчет переменной части заработной платы сотрудников. Во избежание увеличения запланированного ФОТ, автор предлагает внести замену в одну из надбавок в системе заработной платы.

При расчете заработной платы в подразделениях АО «ТОДЭП» каждому работнику начисляется надбавка стимулирующего характера «За качество содержания дорог». Для руководящих должностей - 45%, для рабочих, специалистов и служащих - 35%. При этом, непосредственно содержанием дорог в организации занимается только 10% .

Поэтому, автор работы предлагает заменить надбавку «За качество содержания дорог», надбавкой за выполнение установленных РІ в тех же процентных соотношениях.

Это позволит обеспечить мотивацию каждому сотруднику и установить размер денежного стимулирования понятного для каждого работника, при этом, не увеличивая запланированный ФОТ.

В таблице 3.22 представлены значения поправочных коэффициентов в зависимости от выполнения заданных РІ для начальника отдела кадров.

Таблица 3.22

## Поправочные коэффициенты РІ для начальника отдела кадров

РІ	Варианты фактического выполнения РІ				
	К1 = 0	К2 = 0,3	К3 = 0,5	К4 = 0,7	К5 = 1
РІ 1	0-30	31-50	51-79	80-89	90-100
РІ 2	0-49	50-69	70-84	85-94	95-100
РІ 3	0-49	50-69	70-84	85-94	95-100
РІ 4	0-30	31-50	51-79	70-89	90-100
РІ 5	17 и выше	14-16	11-13	9-10	до 8
РІ 6	13 и выше	12	11	9-10	до 8
РІ 7	0-49	50-69	70-84	85-94	95-100
РІ 8	17 и выше	14-16	11-13	9-10	до 8
РІ 9	0-30	31-50	51-79	70-89	90-100

Источник: [составлено автором]

Например, если текучесть кадров (РІ 2) составит 15% в месяц или меньше, то поправочный коэффициент составит К5=1, следовательно, начальник отдела кадров получит 100% размера премии, соответствующего данному РІ 2 и т.д. Пример расчета переменной части оплаты труда начальника отдела кадров в зависимости от фактического достижения РІ представлен в таблице 3.23:

Таблица 3.23

## Расчет переменной части оплаты труда для начальника отдела кадров

PI	Удельный вес в плановой премии, %	Сумма плановой премии, руб.	Фактическое выполнение PI	Соответствующий поправочный коэффициент	Фактический размер премии, руб. (ст.3 * ст.5)
PI 1	6	1 175	100	1	1 175
PI 2	6	1 410	82	0,5	705
PI 3	5	1 410	85	0,7	987
PI 4	5	1 175	75	0,5	587,5
PI 5	4	940	8	1	940
PI 6	6	1 410	8	1	1 410
PI 7	6	1 410	80	0,5	705
PI 8	4	940	11	0,5	470
PI 9	3	705	87	0,7	493,5
Итого	45	10 575	-	-	7 473

Источник: [составлено автором]

Подобная организация заработной платы будет мотивировать каждого работника на 100%-ное выполнение установленных производственных показателей, что позволит предприятию достигнуть установленного ключевого показателя эффективности и поставленной цели. В таблице 3.24 представлен удельный вес PI в плановом размере переменной части оплаты труда для работников (команды), занятых непосредственно производством работ на участке (объекте):

Таблица 3.24

## PI для работников (команды), трудящихся непосредственно на объекте

Должность	PI 1		PI 2		PI 3		Итого	
	Вес, %	Сумма, руб.						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Производитель работ	15	3 825	20	5 100	10	2 550	45	11 475
Мастер	15	3 150	10	2 100	10	2 100	35	7 350
Машинист фрезы	15	2 925	10	1 950	10	1 950	35	6 825
Машинист асфальтоукладчика	15	2 925	10	1 950	10	1 950	35	6 825
Машинист экскаватора	15	2 475	10	1 650	10	1 650	35	5 775

Продолжение таблицы 3.24

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Машинист катка	15	2 475	10	1 650	10	1 650	35	5 775
Машинист автокрана	15	2 475	10	1 650	10	1 650	35	5 775
Машинист автогрейдера	15	2 475	10	1 650	10	1 650	35	5 775
Машинист погрузочной машины	15	2 475	10	1 650	10	1 650	35	5 775
Машинист компрессора	15	2 475	10	1 650	10	1 650	35	5 775
Машинист бетоносмесителя	15	2 475	10	1 650	10	1 650	35	5 775
Дорожный рабочий	15	1 950	10	1 300	10	1 300	35	4 550
Поправочные коэффициенты PI								
PI	K1 = 0	K2 = 0,3	K3 = 0,5	K4 = 0,7	K5 = 1			
PI 1	0-69	70-79	80-89	90-94	95-100			
PI 2	1 и более	0,8-0,9	0,7-0,8	0,5-0,6	до 0,5			
PI 3	5 и более	4	3	1-2	0			

Источник: [составлено автором]

Таким образом, при 100% выполнении запланированных объемов работ, сотрудники получают +15% к основной части заработной платы. Отсутствие претензий от руководства за нарушение норм послужит вознаграждением +10% от оклада, а проведение незапланированных демонтажных работ до 0,5% обеспечат +10% к заработной плате у рабочих и +20% у производителя работ.

В таблице 3.25 представлен удельный вес PI в плановом размере переменной части оплаты труда работников, состоящих в отделе главного механика:

Таблица 3.25

PI для отдела главного механика в сумме плановой премии

Должность	PI 1		PI 2		Итого	
	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.
1	2	3	4	5	6	7
«Отдел главного механика»						
Главный механик	22	5 610	23	5 865	45	11 475
Механик	18	3 780	17	3 570	35	7 350

Продолжение таблицы 3.25

1	2	3	4	5	6	7
Слесарь по ремонту автомобилей	18	3 150	17	2 975	35	6 125
Токарь	18	3 150	17	2 975	35	6 125
Электрогазосварщик	18	3 150	17	2 975	35	6 125
Электромонтер	18	3 150	17	2 975	35	6 125
Поправочные коэффициенты PI						
PI	K1 = 0	K2 = 0,3	K3 = 0,5	K4 = 0,7	K5 = 1	
PI 1	0-84	85-89	90-94	95-99	100	
PI 2	0-49	50-74	75-84	85-89	90-100	

Источник: [составлено автором]

Сотрудники отдела главного механика будут заинтересованы в сохранении исправного состояния транспортного средства, а так же наблюдении и предупреждении повреждений и отказов в работе. При поломке техники, работники будут замотивированы в скорейшем ремонте и возвращении транспортного средства на линию.

Так, большая часть (23%) переменной заработной платы главного механика будет зависеть от процента проведенных технических осмотров транспортных средств в соответствии с планом. ТО является предупредительным и первоочередным мероприятием, и проводится в плановом порядке.

Для того, чтобы техника не подвергалась раннему физическому износу, необходимо организовывать и контролировать своевременное проведение технического осмотра, наблюдать за состоянием транспортных средств, машин и оборудования. Оставшаяся часть премии (до 22%) будет зависеть от полноты закрытия заявок на ремонт. Чем быстрее и качественнее будет выполнен ремонт техники, тем большее вознаграждение будет получено.

У рабочих специальностей отдела главного механика основная часть премии (18%) будет зависеть непосредственно от качества и быстроты выполнения работ.

В таблице 3.26 представлен удельный вес PI в плановом размере переменной части оплаты труда работников диспетчерской службы, обеспечивающей контроль графика движения, перераспределение автотранспорта по марш-

рутам при изменении ситуации и т.д.:

Таблица 3.26

PI для отдела диспетчерской службы в сумме плановой премии

Должность	PI 1		PI 2		Итого	
	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.
«Диспетчерская служба»						
Главный диспетчер	10	2 550	35	8 925	45	11 475
Диспетчер	30	5 400	15	2 700	35	8 100
Специалист по снабжению	13	2 730	12	2 520	35	5 250
Поправочные коэффициенты PI						
PI	K1 = 0	K2 = 0,3	K3 = 0,5	K4 = 0,7	K5 = 1	
PI 1	13 и более	11-12	9-10	6-8	0-5	
PI 2	11 и более	8-10	6-7	3-5	0-2	

Источник: [составлено автором]

Главный диспетчер должен быть заинтересован в первую очередь в правильном распределении техники на участках, организовать работу без простоев на линии. Простой техники на линии наносит финансовый ущерб предприятию, так как создает дополнительные затраты на ГСМ, заработную плату и т.д. Поэтому расчет премии за выполнение PI был выполнен с акцентом на отсутствие простоев на линии. Основная часть работы диспетчера состоит в занесении всей информации, находящейся в путевом листе работника (водителей и механизаторов) в программу «1С: 8.3 Дорожно-строительная организация». Что является основанием для расчета заработной платы за месяц. Наличие ошибок при занесении информации ведет к неправильному расчету заработной платы, что влияет на недовольство рабочих и ведет к увеличению текучести. Поэтому данный показатель PI является первоочередным для диспетчера.

Специалист по снабжению в полном объеме заинтересован в выполнении обоих PI, так как следит за направлением техники и так же заносит данные о простоях в программу.

Удельный вес PI в плановом размере переменной части оплаты труда водителей составляет 35% (табл. 3.27). Большая часть (18%) - это количество нарушений ПДД: нарушение скоростного режима, проезд под знак «Грузовым

запрещен», отсутствие ТТН на груз и т.д. Все эти нарушения ведут к увеличению себестоимости выполненных работ, раннему износу техники и многое другое. Поэтому первоочередным РІ для водителей является соблюдение правил дорожного движения. Нарушения фиксируются с помощью ГИБДД и системы ГЛОНАСС. Так же, во избежание целенаправленного нахождения водителя на ремонте (оплачиваемого как 2/3 от оклада), разработан второй РІ, мотивирующий работника находиться на линии, а не на ремонте.

Таблица 3.27

## РІ отдела водителей в сумме плановой премии

Должность	РІ 1		РІ 2		Итого	
	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.
«Водители»						
Водитель автосамосвала	17	2 805	18	2 970	35	5 775
Водитель манипулятора	17	2 805	18	2 970	35	5 775
Водитель тягача	17	2 805	18	2 970	35	5 775
Поправочные коэффициенты РІ						
РІ	К1 = 0	К2 = 0,3	К3 = 0,5	К4 = 0,7	К5 = 1	
РІ 1	15 и более	13-14	11-12	9-10	0-8	
РІ 2	5 и более	4	3	1-2	0	

Источник: [составлено автором]

Анализ причин поломок показал, что помимо физического износа, транспортные средства находятся на ремонте по вине работника: перегруз (перегруз влияет на резину колес, происходит резвый износ протектора и каркаса шин, и при резких наездах на ямы либо неровности происходит разрыв); превышение скоростного режима, что ведет к аварийным ситуациям и поломке автомобиля, особенно в зимний период времени.

Удельный вес РІ в плановом размере переменной части оплаты труда для руководителей цехов АБЗ и ЦБЗ составит 45%. Для работников, изготавливающих материал, а так же отвечающих за автоматизацию процесса изготовления и передвижение материала внутри цеха - 35% (табл. 3.28). Рабочие специальности, занимающиеся непосредственно изготовлением и выпуском материалов

должны акцентировать свое внимание на качестве выпускаемых материалов и принимать соответствующие меры во избежание появления брака.

Таблица 3.28

РІ отделов «АБЗ» и «ЦБЗ» в сумме плановой премии

Должность	РІ 1		РІ 2		Итого	
	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.
«АБЗ»						
1	2	3	4	5	6	7
Начальник АБЗ	20	5 100	25	6 375	45	11 475
Инженер-лаборант	18	4 140	17	3 910	35	8 050
Варильщик асфальтовой массы	18	3 780	17	3 570	35	7 350
Весовщик	18	2 160	17	2 040	35	4 200
«ЦБЗ»						
Начальник ЦБЗ	20	5 100	25	6 375	45	11 475
Оператор механизированного склада цемента	18	3 240	17	3 060	35	6 300
Оператор пульта управления	18	3 240	17	3 060	35	6 300
Битумщик	18	3 780	17	3 570	35	7 350
Поправочные коэффициенты РІ						
РІ	К1 = 0	К2 = 0,3	К3 = 0,5	К4 = 0,7	К5 = 1	
РІ 1	5 и более	3,1-5	2,1-3,0	1,6-2,0	до 1,5	
РІ 2	0-69	70-79	80-89	90-94	95-100	

Источник: [составлено автором]

Удельный вес РІ в плановом размере переменной части оплаты труда для начальника ППО составит 45%. Для работников, занимающихся составлением исполнительной документации, размер плановой премии составит 35%. (табл. 3.29):

Таблица 3.29

## PI планово-производственного отдела в сумме плановой премии

Работники	PI 1		PI 2		PI 3		PI 4		Итого	
	Вес, %	Сумма, руб.								
Начальник ППО	15	3 525	10	2 350	10	2 350	10	2 350	45	10 575
Главный специа- лист ППО	11	2 255	8	1 640	8	1 640	8	1 640	35	7 175
Ведущий специа- лист ППО	11	2 035	8	1 480	8	1 480	8	1 480	35	6 475
Поправочные коэффициенты PI										
1		2		3		4		5		6
PI		K1 = 0		K2 = 0,3		K3 = 0,5		K4 = 0,7		K5 = 1
PI 1		0-69		70-79		80-89		90-94		95-100
PI 2		6 и более		5		4		1-3		0
PI 3		73 и более		-		-		49-72		до 48
PI 4		6 и более		5		4		1-3		0

Источник: [составлено автором]

Удельный вес PI в плановом размере переменной части оплаты труда для руководителя отдела бухгалтерии составит 45% (табл. 3.30). Для работников, занимающихся составлением налоговой отчетности предприятия, исчислением и перечислением налогов и сборов в бюджеты различных уровней и т.д., размер плановой премии составит 35%.

Таблица 3.30

## PI отдела бухгалтерии в сумме плановой премии

Должность	PI 1		PI 2		PI 3		Итого			
	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.		
Главный бухгалтер	15	4 275	20	5 700	10	2 850	45	12 825		
Главный специалист отдела бухгалтерии	15	3 075	10	2 050	10	2 050	35	7 175		
Ведущий специалист отдела бухгалтерии	15	2 775	10	1 850	10	1 850	35	6 475		
Поправочные коэффициенты PI										
PI		K1 = 0		K2 = 0,3		K3 = 0,5		K4 = 0,7	K5 = 1	
PI 1		5 и более		4		2-3		1		0
PI 2		11 и более		9-10		6-8		1-5		0
PI 3		5 и более		4		3		1-2		0

Источник: [составлено автором]

Приведенный пример расчета переменной части заработной платы на

базе PI является наглядным образцом, демонстрирующим практическое применение инструментов материальной мотивации. Разработанная система мотивации персонала для АО «ТОДЭП» на основе системы ключевых показателей эффективности предусматривает материальное стимулирование сотрудников организации в виде премий, основанное на достижении определенных значений PI. При этом, автор работы предлагает внести замену в одну из надбавок в системе заработной платы во избежание увеличения запланированного ФОТ. Так, вместо надбавки стимулирующего характера «За качество содержания дорог», необходимо ввести надбавку «За выполнение установленных KPI». Это позволит обеспечить мотивацию каждому сотруднику и установить размер денежного стимулирования понятного для каждого работника, при этом, не увеличивая запланированный ФОТ. Схематично система отчетности KPI представлена на рисунке 3.12:



Рисунок 3.12 - Структура отчетности системы KPI

Источник: [составлено автором]

После разработки и утверждения системы КРІ необходимо задуматься о создании единой информационной среды, позволяющей обеспечить быстрый сбор и контроль данных по исполнению РІ для принятия правильных управленческих решений. В первое время для администрирования системы КРІ можно использовать электронные таблицы, как это и делается на многих предприятиях.

Однако измерение показателей в разрезе по каждому работнику представляет собой достаточно трудоемкий процесс. Для этой задачи нужна автоматизация процесса. Автоматизированная программа позволяет интегрировать все базовые процессы управления персоналом, включая функции регистрации и расчета КРІ, КRІ, РІ, анализа результатов, а также расчет премий за их достижение, планирование затрат на фонд оплаты труда и формирование всей требуемой для этих функций отчетности.

Единая база данных предоставляет руководству прямой доступ к самой свежей и исчерпывающей информации, необходимой для принятия правильных управленческих решений в области персонала. Проект по автоматизации - это всегда дополнительные финансовые риски для предприятия, дополнительная статья затрат в бюджете, а подобные расходы оправдывают себя не сразу. На первых этапах реализации системы КРІ можно применить ручной способ обработки информации. При расчете заработной платы сотрудников ответственным лицам необходимо подавать всю информацию в планово-производственный отдел, где будет происходить расчет всей заработной платы с учетом выполненных РІ.

Таким образом, управление персоналом в АО «ТОДЭП» на основе разработанной системы ключевых показателей эффективности (в том числе материальной мотивации с учетом данных РІ) способствует достижению целей предприятия и выполнению поставленных задач.

Например, цель «повышение стабильности кадрового состава предприятия» будет достигнута за счет снижения текучести персонала до 8%, что приведет к определенному экономическому эффекту, расчет которого представлен в

таблице 3.31:

Таблица 3.31

## Экономический эффект от снижения текучести кадров

№ п.п.	Показатель	До внедрения системы КРІ	После внедрения системы КРІ	Эффект от внедрения системы КРІ
1	Затраты на набор, тыс. руб.	2 214	2 214	-
2	Коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода	0,9723	0,9723	-
3	Доля текучести в общем числе уволившихся	0,8537	0,6415	-0,2122
4	Затраты по проведению набора персонала в результате текучести, тыс. руб. ((стр.1*стр.3)/стр.2)	1943,9	1 460,7	-483,2
5	Затраты на обучение и переобучение, тыс. руб.	5 596,0	5 596,0	-
6	Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, тыс. руб ((стр.5*стр.3)/стр.2)	4 913,4	3 692,1	-1 221,3
7	Итого (п.4 + п. 6), тыс. руб.	6 857,3	5 152,8	-1 704,5
8	Коэффициент текучести, %	10,62	8,0	- 2,62

Источник: [составлено автором]

Таким образом, при внедрении системы ключевых показателей эффективности планируется сокращение текучести персонала на 2,62% в год, в результате чего сократятся затраты предприятия на подбор и обучение новых сотрудников на 1 704,5 тыс. руб. в год (25%).

Также стоит еще раз отметить, что чрезмерная текучесть персонала приводит к ряду экономических и социальных потерь. А нормальная текучесть кадров в пределах 8% в дорожно-строительной сфере способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Кроме того, сэкономленные денежные средства можно направить на обучение персонала.

Помимо эффекта от сокращения текучести, планируется снижение потерь от брака, поскольку оплата труда рабочих напрямую зависит от его уровня. Расчет экономического эффекта представлен в таблице 3.32:

Таблица 3.32

## Экономический эффект от снижения уровня брака

Показатель	До внедрения системы КРІ	После внедрения системы КРІ	Эффект от внедрения системы КРІ	
			абс.	%
Потери от брака, тыс.руб.	97 220	63 500	-33 720	-35
Коэффициент наценки на себестоимость	1,0511	1,0511	-	-
Потери строительной продукции, тыс. руб.	102 188	66 745	-35 443	-35
Доля потерь от брака в себестоимости готовой продукции, %	0,76	0,50	-0,26	-35

Источник: [составлено автором]

Таким образом, если целевой РІ будет выполнен на 100%, доля потерь от брака в себестоимости готовой продукции сократится на 35% и составит 0,5% вместо прежних 0,76% (табл. 3.33). В результате, потери строительной продукции сократятся на 35%, а объем выполненных работ увеличится на сумму 35 443 тыс. руб.

Таблица 3.33

## Экономический эффект от внедрения системы КРІ

Показатель	До внедрения КРІ, тыс.руб.	После внедрения КРІ, тыс.руб.	Экономический эффект	
			тыс.руб.	%
Выручка, тыс. руб.	14 131 690	14 167 133	35 148	0,25
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	687 588	724 735	37 147	5,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	267 147	339 737	37 147	13,9
Текущий налог на прибыль	31 543	40 314	8 015	30
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	180 680	246 204	84 056	46,5
Собственный капитал, тыс. руб.	3 560 082	3 560 082	-	-
Оборотные активы, тыс. руб.	2 068 162	2 068 162	-	-
Основные средства, тыс. руб.	3 919 654	3 919 654	-	-
Запасы, тыс. руб.	1 152 739	1 152 739	-	-
Общая величина активов, тыс. руб.	6 071 510	6 071 510	-	-
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	687 588	724 735	37 147	5,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	13 444 102	13 406 955	-1 704	-0,02

Источник: [составлено автором]

В результате применения системы ключевых показателей эффективности для управления персоналом в АО «ТОДЭП» планируется увеличение объема выполненных работ на 0,25%, сокращение себестоимости на 0,02%, рост прибыли от продаж на 5,4%. Это позволит увеличить чистую прибыль АО «ТОДЭП» на 46,5%.

Учитывая объемы по переходящим объектам, применение системы управления персоналом на основе КРІ, позволит увеличить долю рынка на 0,6%, что к 2019 году позволит обеспечить 49,5% вместо прежних 48,9% (табл. 3.34):

Таблица 3.34

Прогнозируемая доля рынка АО «ТОДЭП» с учетом переходящих объектов и внедренной системы КРІ

Показатели	До внедрения КРІ, тыс.руб.		После внедрения КРІ, тыс.руб.		Экономический эффект в 2019 году	
	2018	2019	2018	2019	%	абс.
Целевые показатели, млн. руб.	15 990	16 780	15 990	16 780	-	-
Обеспечено с учетом переходящих объектов, млн. руб.	14 646	16 410	14 850	16 445	0,21	+35
Доля рынка, %	45,8	48,9	46,4	49,5	1,23	+0,60
Общая рентабельность, %	2,12	2,26	2,22	2,37	4,71	+0,11

Источник: [составлено автором]

Достижение целевого показателя будет достигнуто в 2020 году, но уже с большей долей рынка (50,5% вместо 50,1%).

Исходя из этого, применение разработанной системы КРІ в управлении персоналом предприятия экономически эффективно и целесообразно в ближайшей перспективе.

Проведенный анализ управления персоналом на основе КРІ на примере АО «ТОДЭП» позволил выделить следующие приоритетные направления развития системы управления персоналом в дорожно-строительных организациях:

1. Оценка потребностей в кадрах и установление критериев их отбора для каждого последующего периода (этапа) строительства. Данное направление позволит учесть специфику неритмичности выполняемых работ, избежать нехватки рабочего состава или его избытка, если произойдет резкое снижение планируемого выполнения по объектам.

В соответствии с государственными программами по развитию транспортной инфраструктуры в рамках Тюменской области планируется сокращение финансирования дорожного хозяйства после 2020 года. Основное строительство и реконструкция осуществляется в рамках государственной программы по Тюменской области «Развитие транспортной инфраструктуры», в которой большая часть финансирования приходится на период с 2016 г. по 2020 г. Последние два года будут происходить заключительные этапы работ и объем финансирования будет находиться в тенденции снижения (рис. 3.13). В соответствии с этим, объемы выполненных работ будут снижаться, что приведет к уменьшению средней заработной платы рабочих и росту коэффициента текучести персонала.

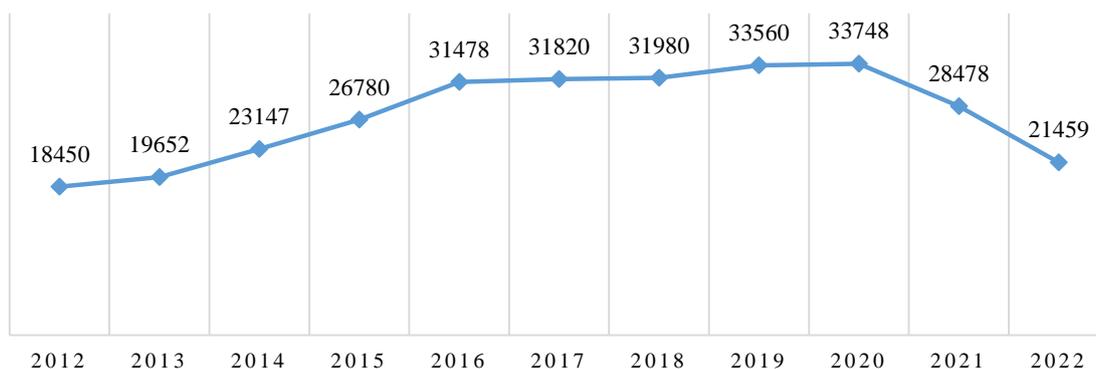


Рисунок 3.13 – Динамика объема финансирования рынка дорожного строительства в Тюменской области до 2022 г.

Источник: [составлено автором]

В соответствии с данной тенденцией необходимо брать во внимание снижение объема выполненных работ. В системе управления персоналом это

должно быть отражено с помощью оценки потребностей в кадрах и установление критериев их отбора для каждого последующего периода (этапа) строительства с помощью создания производственной программы, которая будет учитывать имеющийся состав персонала, уровень его нагрузки, и необходимый состав для планируемых работ. Для этого необходимо заранее определить, какие задачи должны будут выполнять работники, какой квалификацией обладать и какие иметь необходимые качества. Зная содержание работы и его объем, отдел кадров совместно с отделом руководства и линейным персоналом сможет определить потребность в кадрах и установить критерии их отбора.

Именно обеспеченность трудовыми ресурсами, рациональное их использование позволяют проводить эффективную работу в дорожно-строительной организации на всех этапах строительства/реконструкции. Руководители, директора подразделения должны заботиться о том, чтобы анализ укомплектованности предприятия рабочей силой проходил стабильно. Данное направление позволит учесть специфику неритмичности выполняемых работ, избежать нехватки рабочего состава или его избытка.

2. Организация повышения квалификации производственных рабочих с упором на практические навыки.

Как было выявлено, одной из наиболее актуальных проблем дорожного строительства в современных условиях является обеспечение соответствующего необходимого качества строительно-монтажных работ, что требует соответствующего кадрового обеспечения строительных организаций.

Недостаток квалифицированного персонала подтвердил анализ трудовых ресурсов в АО «ТОДЭП». Так же прослеживается тенденция сокращения квалифицированных рабочих, служащих по профессиям строительных, монтажных и ремонтно-строительных работ в России (рис. 3.14). По опубликованным данным в статистических сборниках, подготовленных по итогам работы в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», отображено сокращение количества вузов, филиалов, в которых готовят студентов по профессиям строитель-

ных, монтажных и ремонтно-строительных работ. В целом, за три года число вузов и их филиалов в России сократилось почти наполовину — на 1097 организаций (с 2268 до 1171; данные на январь 2018 года). За последние 17 лет число квалифицированных рабочих, служащих по профессиям строительных, монтажных и ремонтно-строительных работ сократилось на 46,3%.



Рисунок 3.14 – Динамика обучения и подготовки рабочих, служащих по профессиям строительных, монтажных и ремонтно-строительных работ в России за период 2001 – 2018 г. (тыс. человек)

Источник: [составлено автором]

В сложившихся условиях организации решают кадровый вопрос несколькими способами. Один из самых распространенных является ввоз дешевой «рабочей силы» из стран СНГ (например, Кыргызстан, Узбекистан и др). Однако такой подход решает проблему количественно, но не качественно. К рабочим и специалистам современный рынок выдвигает такие требования, как знание и владение новыми материалами и технологиями.

Так же стоит обратить внимание на то, что специфика дорожной отрасли предполагает наличие опыта, а у начинающих специалистов отсутствует в до-

статочном объеме необходимый практический опыт, вследствие чего остро ощущается дефицит в квалифицированных кадрах.

Отсутствие опыта так же подтверждает Валерий Чернецов, руководитель консалтингового направления Аналитического центра HR Data. По словам, основным недостатком современных выпускников является недостаточный уровень практической подготовки и неумение применять полученные знания в реальной работе. Выделенных 20-30 дней практики, которую проходят студенты на строительных объектах, явно недостаточно

Так, например, в межсезонье обучить машиниста асфальтоукладчика невозможно - дорожные работы зимой не проводятся, а в сезон попросту некогда. По мнению, Владимира Калинина, руководителя группы компаний «АБЗ-1», необходимо создать учебные комбинаты, где можно было бы учить или перучивать кадры.

В связи с учетом того, что выявлен высокий уровень брака строительных работ и наблюдается недостаток квалифицированного персонала на рынке труда, то одним из приоритетных направлений в развитии системы управления персоналом в дорожно-строительных организациях должно стать постоянное развитие и обучение имеющегося персонала на предприятии.

3. Мотивация и удержание производственного персонала. Дорожно-строительная отрасль предполагает проектную направленность и сохранение ключевых сотрудников является одной из главных задач. Ключевые сотрудники имеют соответствующую квалификацию и, самое главное, знания о предыдущих этапах строительно-монтажных работ и практические навыки в их выполнении. Большую часть работ в дорожно-строительной отрасли выполняют производственные подразделения и именно данная категория персонала больше всего подвержена демотивации.

По результатам анализа трудовых ресурсов, проведенном в рамках третьей главы, выявлено, что 36% сотрудников уволились из-за непонимания системы премирования, отсутствия перспектив профессионального и карьерного роста внутри предприятия. Поэтому разработка системы мотивации должна про-

ходить с учетом данных проблем.

С учетом сложившихся тенденций в дорожно-строительной отрасли на основе проведенной оценки деятельности АО «ТОДЭП» на рисунке 3.15 выделены следующие РІ по приоритетным направлениям развития системы управления персоналом в дорожно-строительной отрасли:

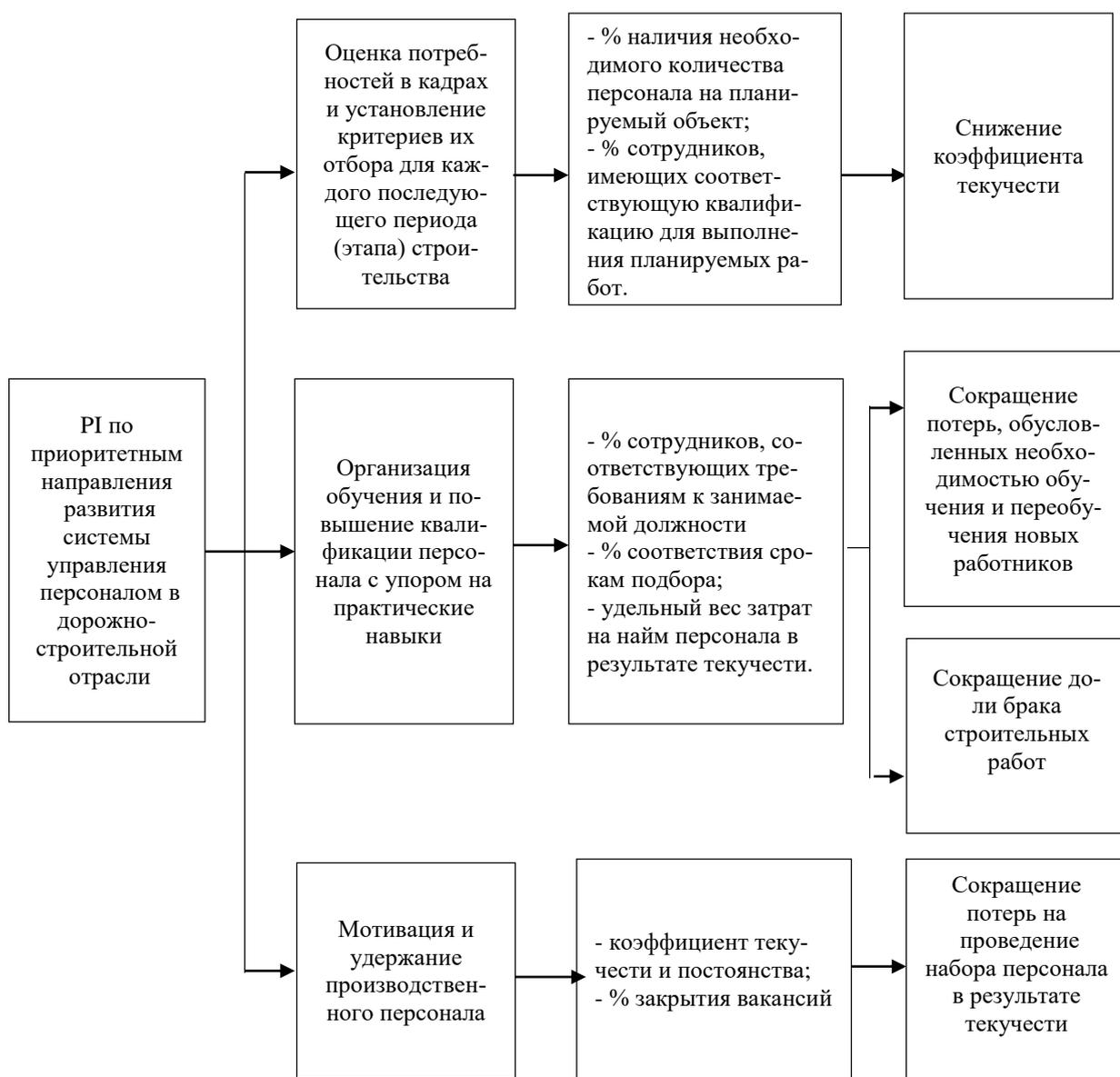


Рисунок 3.15 - РІ по приоритетным направлениям развития системы управления персоналом в дорожно-строительной отрасли

Источник: [составлено автором]

Сложившаяся тенденция сокращения квалифицированного персонала ставит задачу сохранить имеющийся персонал как одной из главных. Так же

стоит отметить, что все еще сохраняется негативное отношение к рабочим строительным вакансиям, как к непрестижным, неперспективным, отсталым, пыльным. Многие квалифицированные специалисты не желают работать на дорожных стройках, так как это непрестижно.

Для этого необходимо повышать престиж профессии, обеспечивать конкурентный уровень заработной платы. Рабочий должен отождествлять свою профессию с успешностью, инновационностью. На это также нужно делать ставку. Работник должен понимать, что, устроившись на предприятие, он в течение нескольких лет сможет дорасти до мастера или прораба. Получать высокую зарплату, и премии по итогам реализации проектов. Именно управление персоналом на основе КРІ позволит работнику понимать размер вознаграждения за приложенные усилия и на основе анализа его работы можно прогнозировать карьерный рост на предприятии.

Проведенный анализ управления персоналом в дорожно-строительной отрасли на примере АО «ТОДЭП» позволил выделить приоритетные направления развития системы управления персоналом в дорожно-строительных организациях и создать сбалансированную систему стратегического управления, позволяющую сформировать коллектив, состоящий из вовлеченных и исполнительных сотрудников.

В результате управления персоналом по приоритетным направлениям развития с применением системы ключевых показателей эффективности в АО «ТОДЭП» планируется увеличение объема выполненных работ на 0,25%, сокращение себестоимости на 0,02%, рост прибыли от продаж на 5,4%. Это позволит увеличить чистую прибыль АО «ТОДЭП» на 46,5%. Учитывая объемы по переходящим объектам, применение системы управления персоналом на основе КРІ, позволит увеличить долю рынка на 0,6%, что к 2019 году позволит обеспечить 49,5% вместо прежних 48,9%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования достигнута цель: обоснована необходимость методического обеспечения управления персоналом на основе формирования системы КРІ и разработаны практические рекомендации по повышению ее эффективности на примере функционирования дорожно-строительной организации.

В процессе исследования теоретико-методологических основ экономического подхода к управлению персоналом выявлено, что под экономическим подходом к управлению понимается совокупность приемов и способов воздействия на персонал с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов. При этом экономический подход предполагает, что трудовые ресурсы организации должны использоваться эффективно. То есть управление персоналом с экономической точки зрения может быть признано эффективным в том случае, если не просто затраты успешно преобразуются в результаты, но и полученные результаты соответствуют при этом целям системы управления и организации в целом.

В рамках первой главы было выявлено, что система КРІ является наиболее приемлемой для оценки персонала в проектно-ориентированной организации по ряду показателей. При этом расходы на ее проведение ниже, чем при организации оценки персонала приглашенными экспертами, а сама оценка при помощи КРІ может проводиться непосредственно сотрудниками в процессе трудовой деятельности. В научной литературе до сих пор не сложилось однозначной и общепринятой терминологии в отношении ключевых показателей эффективности. Большинство организаций, работающих в сфере строительства и производства подходят к пониманию КРІ как инструменту измерения достижения результата. Большая часть параметров деятельности этих организаций - это показатели прошлых периодов, регистрирующие события прошедшего месяца или квартала, не позволяющие понять, как наладить результаты и ситуацию организации в целом. К тому же, зачастую, попытка внедрения таких пока-

зателей расценивается персоналом как еще один инструмент контроля для руководителей, полезный лишь для них самих.

Обобщив мнения авторов, рассмотренных в рамках первой главы, можно сделать вывод, что ключевые показатели эффективности - это индикаторы, с помощью которых производится оценка и контроль эффективности действий и процессов управления по отношению к достижению поставленных целей. Ключевые показатели эффективности представляют собой систему оценки достижения поставленных целей, в основе которой лежит принцип подсчета «План/Факт». В рассмотренных подходах отсутствует связь КРІ и системы управления персоналом. Акцентируется внимание согласно концепции «Управление по целям», в которой КРІ выполняет одну функцию оценки и применяется только для измерения результатов на уровне сотрудника, не рассматривая дальнейшее развитие управления его деятельностью.

Однако оценка достижения цели является лишь одной из функций КРІ. Автор работы предлагает рассматривать КРІ как систему, позволяющую:

1. Своевременно указать на проблемные места в управлении деятельностью организации;
2. Осуществить прогноз тенденции развития бизнеса;
3. Выделить приоритетные направления развития системы управления персоналом;
4. Отразить прозрачную оценку деятельности персонала.

Такой подход позволит не только измерить результаты деятельности, но и выявить проблемные места в управлении персоналом и создать инструментарий для его решения. Поэтому в авторской интерпретации система КРІ рассматривается как сбалансированная система стратегического управления, позволяющая выделить приоритетное направление развития управления персоналом и сформировать коллектив, состоящий из вовлеченных и исполнительных сотрудников. Данное определение содержит в себе ряд преимуществ:

1. Связывает КРІ с системой управления персоналом. Система

управления персоналом предполагает разработанное руководством организации, качественно определенное, приоритетное направление работы по формированию ответственного, высокопрофессионального и сплоченного трудового коллектива, его развитию и мотивации, необходимое для достижения поставленных перед организацией целей [31, с. 213]. Авторское понятие учитывает вышеуказанный принцип системы управления персоналом и создает связку «измерение-управление персоналом». Предполагает не только оценку итоговых результатов деятельности, но и выделение приоритетного направления развития управления персоналом и формирование коллектива, состоящего из вовлеченных и исполнительных сотрудников. Рассмотренные мнения других авторов не учитывают связь управления персоналом и системы ключевых показателей эффективности, а только отражают ее связь со стратегическими целями организации.

2. Отражает акцент на сбалансированности, т.е. наличия необходимого равновесия, которое должно сохраняться между финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности при формировании системы управления на основе КРІ.

На основе имеющихся методов формирования ключевых показателей эффективности и выявленных недостатков разработан авторский алгоритм построения системы КРІ, который отличается тем, что учитывает анализ деятельности предприятия. Любое управление начинается именно с анализа текущего положения организации, определения желательного состояния в будущем, конкретизации того, что, как и когда должно быть сделано для достижения поставленных целей. Рассмотренные в рамках второй главы модели формирования системы КРІ имеют как сходства, так и свои отличительные особенности, однако ни один алгоритмов не учитывает главное - анализ деятельности предприятия.

Кроме того, отсутствие предварительного детального анализа текущей ситуации на предприятии затрудняет формулировку ключевых показателей эф-

фективности и разделение ответственности между подразделениями. Так же авторский алгоритм включает в себя выделение приоритетных направлений развития системы управления персоналом на основе выявленных проблем.

Рассматривая КРІ в рамках проектной специфики было выявлено, что основная проблема управления персоналом в организациях дорожно-строительной отрасли возникает из-за наличия следующих факторов:

1. Объемы строительно-монтажных работ выполняются неритмично;
2. Выполнение строительно-монтажных работ носит сезонный характер;
3. Общий результат деятельности сотрудников известен только по окончанию работ на всех этапах строительства, что создает сложность оценки реального вклада каждого работника.

Данная специфика приводит к демотивации сотрудников и высокой текучести кадров. В силу сезонного характера работ существует острая необходимость в быстром поиске новых сотрудников и поэтому стадия подбора персонала проходит без тщательной оценки кандидата на требуемую должность. Некачественный найм персонала ведет к нехватке рабочей силы нужной квалификации, в результате снижается производительность труда, увеличивается доля потерь от брака, сдерживается освоение новой техники, увеличивается производственный травматизм, снижается качество производства работ.

Полученные выводы были отражены в анализе деятельности акционерного общества «Тюменское областное дорожно-эксплуатационное предприятие», которое занимается строительством, содержанием и текущим ремонтом автомобильных дорог, мостов и дорожных сооружений. Предприятие является успешной и динамично развивающейся организацией локального (местного) уровня и осуществляет свою деятельность в сфере дорожного строительства во всех муниципальных районах на юге Тюменской области.

АО «ТОДЭП» стремится обеспечить рыночную долю в дорожно-строительной отрасли в Тюменской области (без автономных округов) в размере 50%. Однако темп приращения рынка АО «ТОДЭП» отстает от других организаций. Одной из причин является увеличение потерь на исправление брака.

Внутренний анализ причин повышения потерь от брака в АО «ТОДЭП» подтвердил несоответствие уровня квалификации рабочих выполняемому уровню работ. Так же, по данным проведенных экспертиз службой технадзора ГКУ ТО «УАД» было выявлено, что больше половины затрат предприятие несет на демонтаж дорожных покрытий, оснований, сооружений по причине несоответствующей техники работы.

Было выявлено, что в связи с высокой текучестью, стадия подбора персонала проходит ускоренно и без тщательной оценки кандидата на требуемую должность т.к. проектная специфика и сезонный характер работ требуют скорейшего восстановления численности рабочего персонала. Некачественный найм персонала и высокая текучесть привели к потерям строительной продукции на сумму 102 188 тыс. руб., к наличию затрат на проведение набора в результате высокой текучести на 1 943,9 тыс. руб., а так же к потерям, обусловленным необходимостью обучения и переобучения новых работников затраты на сумму 4 913,4 тыс. руб. Кроме финансовых потерь, происходит еще ряд отрицательных последствий, таких, как снижение эффективности затрат на обучение персонала, поскольку в случае их увольнения выигрыш от обучения получает конкурент предприятия. Часть работы уволившегося сотрудника распределяется между другими сотрудниками, что увеличивает их нагрузку и напряженность труда.

По данным проведенного анализа эффективности управления персоналом было выявлено, что чаще всего увольняются работники рабочих профессий, мужского пола в возрасте до 35 лет, имеющие среднее профессиональное образование и проработавшие на предприятии менее 1 года. Эти данные в совокупности с уменьшением доли работников, проработавших менее 1 года, свидетельствуют о снижении тенденции к постоянству состава персонала.

Для решения выявленных проблем управления персоналом были выделены следующие приоритетные направления развития системы управления персоналом в дорожно-строительной отрасли:

1. Оценка потребностей в кадрах и установление критериев их отбора для каждого последующего периода (этапа) строительства. Данное направление позволит учесть специфику неритмичности выполняемых работ, избежать нехватки рабочего состава или его избытка, если произойдет резкое снижение планируемого выполнения по объектам.

В соответствии с государственными программами по развитию транспортной инфраструктуры в рамках Тюменской области планируется сокращение финансирования дорожного хозяйства после 2020 года. Основное строительство и реконструкция осуществляется в рамках государственной программы по Тюменской области «Развитие транспортной инфраструктуры», в которой большая часть финансирования приходится на период с 2016 г. по 2020 г. Последние два года будут происходить заключительные этапы работ и объем финансирования будет находиться в тенденции снижения. В соответствии с этим, объемы выполненных работ будут снижаться, что приведет к уменьшению средней заработной платы рабочих и росту коэффициента текучести персонала.

В соответствии с данной тенденцией необходимо брать во внимание снижение объема выполненных работ. В системе управления персоналом это должно быть отражено с помощью оценки потребностей в кадрах и установление критериев их отбора для каждого последующего периода (этапа) строительства с помощью создания производственной программы, которая будет учитывать имеющийся состав персонала, уровень его нагрузки, и необходимый состав для планируемых работ. Для этого необходимо заранее определить, какие задачи должны будут выполнять работники, какой квалификацией обладать и какие иметь необходимые качества. Зная содержание работы и его объем, отдел кадров совместно с отделом руководства и линейным персоналом сможет определить потребность в кадрах и установить критерии их отбора.

Именно обеспеченность трудовыми ресурсами, рациональное их использование позволяют проводить эффективную работу в дорожно-строительной организации на всех этапах строительства/реконструкции. Руководители, ди-

ректора подразделения должны заботиться о том, чтобы анализ укомплектованности предприятия рабочей силой проходил стабильно. Данное направление позволит учесть специфику неритмичности выполняемых работ, избежать нехватки рабочего состава или его избытка.

2. Организация повышения квалификации производственных рабочих с упором на практические навыки.

Как было выявлено, одной из наиболее актуальных проблем дорожного строительства в современных условиях является обеспечение соответствующего необходимого качества строительно-монтажных работ, что требует соответствующего кадрового обеспечения строительных организаций.

Недостаток квалифицированного персонала подтвердил анализ трудовых ресурсов в АО «ТОДЭП». Так же прослеживается тенденция сокращения квалифицированных рабочих, служащих по профессиям строительных, монтажных и ремонтно-строительных работ в России. По опубликованным данным в статистических сборниках, подготовленных по итогам работы в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», отображено сокращение количества вузов, филиалов, в которых готовят студентов по профессиям строительных, монтажных и ремонтно-строительных работ. В целом, за три года число вузов и их филиалов в России сократилось почти наполовину — на 1097 организаций (с 2268 до 1171; данные на январь 2018 года). За последние 17 лет число квалифицированных рабочих, служащих по профессиям строительных, монтажных и ремонтно-строительных работ сократилось на 46,3%.

В сложившихся условиях организации решают кадровый вопрос несколькими способами. Один из самых распространенных является ввоз дешевой «рабочей силы» из стран СНГ (например, Кыргызстан, Узбекистан и др). Однако такой подход решает проблему количественно, но не качественно. К рабочим и специалистам современный рынок выдвигает такие требования, как знание и владение новыми материалами и технологиями.

Так же стоит обратить внимание на то, что специфика дорожной отрасли

предполагает наличие опыта, а у начинающих специалистов отсутствует в достаточном объеме необходимый практический опыт, вследствие чего остро ощущается дефицит в квалифицированных кадрах.

Отсутствие опыта так же подтверждает Валерий Чернецов, руководитель консалтингового направления Аналитического центра HR Data. По словам, основным недостатком современных выпускников является недостаточный уровень практической подготовки и неумение применять полученные знания в реальной работе. Выделенных 20-30 дней практики, которую проходят студенты на строительных объектах, явно недостаточно

Так, например, в межсезонье обучить машиниста асфальтоукладчика невозможно - дорожные работы зимой не проводятся, а в сезон попросту некогда. По мнению, Владимира Калинина, руководителя группы компаний «АБЗ-1», необходимо создать учебные комбинаты, где можно было бы учить или перучивать кадры.

В связи с учетом того, что выявлен высокий уровень брака строительных работ и наблюдается недостаток квалифицированного персонала на рынке труда, то одним из приоритетных направлений в развитии системы управления персоналом в дорожно-строительных организациях должно стать постоянное развитие и обучение имеющегося персонала на предприятии.

3. Мотивация и удержание производственного персонала. Дорожно-строительная отрасль предполагает проектную направленность и сохранение ключевых сотрудников является одной из главных задач. Ключевые сотрудники имеют соответствующую квалификацию и, самое главное, знания о предыдущих этапах строительно-монтажных работ и практические навыки в их выполнении. Большую часть работ в дорожно-строительной отрасли выполняют производственные подразделения и именно данная категория персонала больше всего подвержена демотивации.

По результатам анализа трудовых ресурсов, проведенном в рамках третьей главы, выявлено, что 36% сотрудников уволились из-за непонимания системы премирования, отсутствия перспектив профессионального и карьерного ро-

ста внутри предприятия. Поэтому разработка системы мотивации должна проходить с учетом данных проблем.

Сложившаяся тенденция сокращения квалифицированного персонала ставит задачу сохранить имеющийся персонал как одной из главных. Так же стоит отметить, что все еще сохраняется негативное отношение к рабочим строительным вакансиям, как к непрестижным, неперспективным, отсталым, пыльным. Многие квалифицированные специалисты не желают работать на дорожных стройках, так как это непрестижно.

Для этого необходимо повышать престиж профессии, обеспечивать конкурентный уровень заработной платы. Рабочий должен отождествлять свою профессию с успешностью, инновационностью. На это также нужно делать ставку. Работник должен понимать, что, устроившись на предприятие, он в течение нескольких лет сможет дорасти до мастера или прораба. Получать высокую зарплату, и премии по итогам реализации проектов. Именно управление персоналом на основе КРІ позволит понимать работнику размер вознаграждения за приложенные усилия и на основе анализа его работы можно прогнозировать карьерный рост на предприятии.

В качестве «истинного» КРІ было выбрано число объектов, отстающих от графика выполнения работ. Данный показатель единственный, соответствует всем требованиям системы КРІ и учитывает проектную направленность дорожного строительства.

Для выполнения КРІ для всех подразделений были составлены и сгруппированы показатели результативности и производственные показатели.

Проведенная экономическая оценка использования разработанной системы ключевых показателей эффективности по выделенным приоритетным направлениям развития системы управления персоналом показала, что планируется сокращение текучести персонала на 2,62% в год, в результате чего сократятся затраты предприятия на подбор и обучение новых сотрудников на 1 704,5 тыс. руб. в год (25%). Достижение текучести персонала в пределах нормы обеспечит своевременное обновление коллектива. Кроме того, сэкономленные

денежные средства можно направить на обучение персонала. Так же, достижение доли потерь от брака в себестоимости готовой продукции в размере 0,5% сократит потери строительной продукции на 35%, а объем выполненных работ увеличится на сумму 35 443 тыс. руб. Таким образом, в результате управления персоналом АО «ТОДЭП» на основе разработанной системы ключевых показателей эффективности планируется увеличение объема выполненных работ на 0,25%, сокращение себестоимости на 0,02%, росту прибыли от продаж на 5,4%.

Это позволит увеличить чистую прибыль АО «ТОДЭП» на 46,5%, а рыночную долю на 0,6%. Исходя из этого применение разработанной системы КРІ в управлении персоналом АО «ТОДЭП» экономически эффективно и целесообразно в ближайшей перспективе, так как способствует достижению целей предприятия и выполнению поставленных задач. Кроме того, разработанная методика формирования системы ключевых показателей эффективности может быть применима всеми малыми и средними предприятиям дорожно-строительной отрасли с широким рынком сбыта. Предложенная методика может также послужить источником формирования информационной базы для разработки приоритетных направлений развития системы управления персоналом дорожно-строительных предприятий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, М.А. Планирование деятельности фирмы : учеб. пособие / М.А. Алексеева. - М. : Финансы и статистика, - 2003. - 403 с.
2. Аксенова, А. А. Повышение эффективности работы кадровой службы органа муниципальной власти и управления посредством КРІ-технологии [Электронный ресурс] / А.А. Аксенова // Молодой ученый. - 2017. - №22. - С. 229-234. Режим доступа : <https://moluch.ru/archive/156/43923> (дата обращения: 20.11.2018)
3. Баканов, М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа / М.И. Баканов М.И., А.Д. Шеремет. - М. : Финансы и статистика, 2003. - 125 с.
4. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. - М. : Финансы и статистика, 2002. - 112 с.
5. Бородина, Д.Р., Гохберг, Л.М., Жихарева О.Б. Образование в цифрах: 2017 : краткий статистический сборник / Д.Р. Бородина, Л.М. Гохберг, О.Б. Жихарева. - М. : НИУ ВШЭ, 2017. - 80 с.
6. Бородкин, К. В. Комплексные методы финансовой диагностики / К.В. Бородкин. - Воронеж : Воронежский Государственный Университет, 2002. - 183 с.
7. Бухаков, М.И, Внутрифирменное планирование / М.И. Бухаков. – М. : «Инфра-М», 2006. – 117 с.
8. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Гардарики, 2000. - 296 с.
9. Вихров, А.А., Лекомцев, П.А. Интеграция систем КРІ/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления / А.А. Вихров, П.А. Лекомцев // Управления компанией. - 2005 . - №10 (53). - С. 15.
10. Голубев, Т.С. Антикризисное управление / Т.С. Голубев. – М. : СПб, Питер, 2014. - 288 с.
11. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособие / В.С. Ефремов. - М. : Финпресс, 2013. - 181 с.

12. Иванов, А.П., Хрусталеv Е.Ю. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании (финансовый аспект) / А.П. Иванов, Е.Ю. Хрусталеv // Финансовый менеджмент. - №5. – 2005. – С. 26-29.
13. Исаев, Д.В. Духонин Е.Ю. Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса / Д.В. Исаев, Е.Ю. Духонин, Е.Л. Мостовой. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 198 с.
14. Каспарьян, Г.И. Формирование стабильного трудового коллектива/ Г.И. Каспарьян. – М. : Ростов-на-Дону, 2008. – 368 с.
15. Клейн, К. Стратегический маркетинг как основа стабильного роста компании / К. Клейн // Маркетинг и маркетинговые исследования. - №1. – 2005. – С. 13 – 15.
16. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. – М. : Эксмо, 2010. – 160 с.
17. Колбеко, Н. Внедрение КРІ: стоит ли овчинка выделки? [Электронный ресурс] / Н. Колбеко // Новый экономический рост. – 2018. - №3. – С. 8 – 9. Режим доступа : <http://www.insarov.ru/implementation-kpi.html> (дата обращения 09.01.2016)
18. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. - пер. с англ. – М. : СПб, «ПИТЕР», 2004. - 508 с.
19. Кротов, А.Ю. Интеллектуальный капитал и организационное знание как инновационные факторы управления современными компаниями / А.Ю. Кротов // Креативная экономика. - 2013. - № 1 (73). - С. 51-58
20. Кубатиева, Ф. Б. КРІ - каждому по способностям / Ф.Б. Кубатиева // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - №2. - С.11.
21. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг / Жан – Жак Лабмен // CHIEF. – 2007. - № 3. – С. 46.
22. Лимитовский, М.А. Методы оценки коммерческих идей, предложений, проектов / М.А. Лимитовский. - М. : Дело ЛТД, 2002. - 166 с.
23. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М. : Новосибирск, 2001. - 208 с.

24. Машковцев, С.В., Бедило М.М. КРІ для поддерживающих подразделений / С.В. Машковцев, М.М. Бедило // Справочник кадровика. - 2009. - №5. - С. 129-131
25. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - пер. с англ. - М. : Дело, 1999. - 660 с.
26. Мещерякова, Е.В. Теоретические аспекты оценки трудового потенциала предприятия / Е.В. Мещерякова // Труды БГТУ. Серия 7: Экономика и управление. - 2011. - №7. - С. 246 - 250.
27. Мизиковский, И.Е. Процессный подход к управленческому учету энергетических затрат на технологические нужды предприятий обрабатывающих отраслей / И.Е. Мизиковский // В сборнике: Всероссийского научно-практического семинара «Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета». - 2017. - С.239-243.
28. Мизиковский, И.Е., Структурирование системы ключевых показателей эффективности предприятия / И.Е. Мизиковский, Ю.В. Граница, Э.Б. Фролова // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - №1-1. - С. 8.
29. Мишина, Т. А. Показатели эффективности управления персоналом на базе КРІ / Т.А. Мишина // Современные технологии в науке и образовании. - 2017. - №7 - С. 209-212.
30. Можейкина, М.В. Методы управления персоналом / М.В.Можейкина // Управление человеческими ресурсами. - 2017. - № 2. - С. 356-359.
31. Мозговой, А.И. Мотивация персонала на основе сбалансированной системы показателей / А.И. Мозговой // Кадровик. - 2014. -№5. - С.113-124.
32. Михайлов, Д.М. Аутсорсинг / Д.М. Михайлов. – М. : Экспо, 2009. - 230 с.
33. Парменгер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парменгер. - пер. с англ. А. Платонова. - М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. - 288 с.
34. Паронян, А.С. Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов аграрного сектора экономики / А.С. Паронян, М.А. Чаплыгина //

- Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2014. - №4. - С. 2-5.
35. Попова, К.С. Актуальные проблемы кадровой политики: стратегические и практические задачи в повышение эффективности управления персоналом / К.С. Попова // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. - 2017. - № 2. - С. 19-25.
36. Попов, В.М., Ляпунов, С.И., Анализ финансовых решений в бизнесе / В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – М. : Инфра М, 2007. - 208 с.
37. Самойлюк, Т.А. Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности управления персоналом / Т.А. Самойлюк // Интерэкспо Гео-Сибирь. - 2015. - №2. - С.151-155.
38. Сапрунова, Е.В. Информационно-методологическая база оценки эффективности управления человеческим капиталом/ Е.В. Сапрунова, М.Н. Неведник, О.Б. Зыкова // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития. - 2017. - №5. - С. 405-410.
39. Свистунов, В. А. Современные подходы к оценке текучести персонала / В.А. Свистунов // Кадровик. - 2013. - № 6. - С. 7-17.
40. Серов, Е. Р. Оценка эффективности филиальной сети кредитных организаций / Е.Р. Серов // Проблемы современной экономики. - 2017. - № 5. - С.106-112.
41. Синянская, Е.Р. Оптимизация затрат на персонал за счет повышения эффективности нормирования труда / Е.Р. Синянская // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. - 2012. - № 6. - С. 137-142.
42. Слепцова, Е.В. Система оценки персонала в концепции управления по результатам / Е.В. Слепцова, Л.А. Лымарева // Теория и практика общественного развития. - 2014. - №3. - С.237-239.
43. Спартакович, С.А. Системный подход к оценке эффективности управления производственной организацией: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / С.А. Спартакович. - Поволж. ин-т упр-я им. П.А. Столыпина - РАНХиГС, 2016. – 24 с.

44. Степкина, Н.С. Технологии оценки результатов деятельности персонала / Н.С. Степкина // Вестник Белгородского государственного университета. - 2014. - № 11. - С.18.
45. Сучков, В.А. Критерии оценки эффективности использования трудовых ресурсов / Сучков В.А., Горбунова О.А. // Научная сессия МИФИ. - 2001. - Сборник научных трудов. - Т.6 - С.123-124.
46. Терехин, К. Книга коммерческого директора / К. Терехин. М. : Питер, 2008. - 199 с.
47. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А, Дятлов, 2001. - 191 с.
48. Трофимова, С. КРІ для рекрутера. [Электронный ресурс] / С. Трофимова // Новый экономический рост. – 2018. - №4. – С. 13 – 19. Режим доступа : <http://old.e-executive.ru> (дата обращения 09.01.2016)
49. Филимогова, А.В., Лекомцев, П.А. Управление по КРІ в многоуровневых компаниях / А.В. Филимогова, П.А. Лекомцев // Журнал «Менеджмент сегодня». – 2005. - № 2. – С. 34 – 36.
50. Флеенко, А.Н. Трудовой потенциал организации: сущность и методы оценки/ А.Н. Флеенко, М.О. Баранчев // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2015. - №32. - С.104 - 108.
51. Хлынина, А. Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А.Ю. Хлынина, С.А. Тиньков, А.А. Корсаков // Дельта науки. - 2017. - №1. - С. 42-44.
52. Шабалина, К.О. Классификация КРІ как основа формирования системы оценки качества персонала / К.О. Шабалина// Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2016. - № 2. - С. 83-89.
53. Шамсутдинов, Н.Р. Пути повышения показателей эффективности использования трудового потенциала на промышленном предприятии / Н.Р. Шамсутдинов // Актуальные вопросы экономических наук. - 2012. - №24-1. -С.181-184.
54. Янченко, А.Ю. Формирование перечня ключевых показателей эффектив-

- ности в соответствии со стратегическими целями предприятия / А.Ю. Янченко, И.Е. Колобкова// Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. - 2016. - №2. - С. 65-72.
55. Шеремет, А. Д., Сайфулин, Р. С., Негашев, Е. В. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Неагшев. - 3-е изд. перераб. и доп. - М. : ИНФРА- М, 2001. - 208 с.
56. Эккерсон, У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У.У. Эккерсон. – М., 2007. - 274 с.
57. Kaplan, R. S., D. Norton. «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance» / R. S. Kaplan, D. Norton // Harvard Business Review 70. - №. 1. – 1992. – P. 71-79.
58. Pederson, L.M. Performance-Oriented Management: A Practical Guide for Government Agencies / L.M. Pederson // Management Concepts. - №2. – 2002. P. 31.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Классификация ключевых показателей эффективности

1	2	3	4
Группы показателей	Назначение показателей	Примеры показателей эффективности	Автор
По иерархическому уровню реализации стратегии			
Стратегические	Отражают выбранную стратегию развития. Требуются ряд глобальных мероприятий и длительные временные диапазоны	Расходы на персонал как % от выручки; выручка на одного штатного сотрудника	Педерсон Л. М.
Нормативные	Отражают степень достижения глобальных целей в краткосрочные периоды	Затраты на обучение как % от общих затрат на персонал	
По принадлежности к группе стратегических перспектив развития, отражающие:			
Финансовое положение	Отражают степень достижения цели по каждой из перспектив развития	Фонд оплаты труда как % от оборота	Нортон Д. П., Каплан Р. С.
Рыночное положение		Уровень удовлетворенности персонала; наличие санкций со стороны Госинспекции по труду	
Внутренние бизнес-процессы		% вакансий, заполненных сотрудниками, входящими в кадровый резерв	
Развитие компании и сотрудников		Затраты на обучение одного сотрудника (руб.)	
По участию в обосновании, принятии и реализации решений			
Концептуальные	Способствуют общему пониманию хозяйственного положения и ситуации, в которой находятся участники процесса, влияют на образ мышления и поведение персонала	Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы; уровень текучести кадров	Миллер Д.
Инструментальные	Могут использоваться при обосновании решений и служить базой для выбора конкретных действий	Стоимость обучения в % к ФОТ; разница в окладах худших и лучших сотрудников, равных по должности	

## Продолжение приложения 1

1	2	3	4
Символические	Разрабатываются руководством и доводятся до работников в виде требований, спущенных сверху	Размер прибыли на одного топ - менеджера	
По возможности отклонения от заданного параметра			
Дискретные	Могут выражаться словесным или числовым значениями из перечисляемого набора (да/нет, натуральное число и т. д.). Ограничения: в ряде случаев невозможно отразить степень достижения или недостижения результата	Наличие в организации системы грейдов; наличие жалоб от линейных руководителей по качеству и срокам выполнения заказа на подбор персонала	
Непрерывные	Могут принимать значения в заданном интервале, диапазон их применения более широк	Оборот по приему, увольнению персонала (%)	
По диапазонам планирования и периодам измерения показателя			
Отсроченные (лаговые)	Направлены на измерение эффективности процессов (от недели до месяца)	Служат для оценки событий в прошлом (в основном, финансовые показатели; оценка осуществляется раз в квартал, год)	Ни или А.
Опережающие		Количество закрытых вакансий одним рекрутером (шт.)	

Источник: [45, с. 70]

## Форма обратной связи с сотрудником

Критерий	Выполнение пунктов должностной инструкции	Зоны ответственности	Контроль руководителя	Качество работы
1	2	3	4	5
Вес, %	30	20	20	30
Высокая оценка	Работник выполняет все свои должностные обязанности + при необходимости решает дополнительные задачи.	Возникающие трудности и порученные задачи работник самостоятельно решает в зоне своей ответственности, даже если проблемы не традиционные.	Работнику можно делегировать выполнение контроля за рабочим процессом при необходимости (например, во время отпуска руководителя и т. п.)	Выполнение работы на высоком уровне и стремление к повышению качества своей работы
Средняя оценка	Выполнение почти всех должностных обязанностей. невыполненные задачи корректируются разъяснением руководителя без дополнительных напоминаний и разъяснений.	Работник знает свою зону ответственности и решает большую часть возникающих традиционных проблем самостоятельно в пределах своих полномочий.	Работнику необходим контроль руководителя, в рамках регулярных планерок и собраний	Выполнение работы на уровне стандартного.
Низкая оценка	Многие поставленные задачи не выполняются по несколько раз и требуют дополнительных напоминаний и разъяснений.	Работник знает зону своей ответственности и решает проблемы исключительно опираясь на должностные обязанности, прописанные в должностной инструкции. Решение традиционных проблем решается с помощью других работников или руководителя.	Существует необходимость дополнительного контроля и напоминаний руководителя по отдельным пунктам должностной инструкции. Руководитель вынужден повторно проводить разъяснения либо расходовать дополнительное время на обучение и мотивирование работника	Выполнение своей работы и должностных обязанностей некачественно.
Комментарий с приведением фактов				
Итого:				

Источник: [45, с. 67]

Описание должности

УТВЕРЖДЕНО:

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

Подразделение	
Наименование должности	
Подчинение (уровень в структуре организации)	(Непосредственный руководитель (должность)  Функциональный руководитель (в случае проектов или матричной структуры)
Подчиненные	Непосредственные (с указанием количества человек): Функциональные:
Характер выполняемой работы	- стратегический; - тактический; - операционный.
Цель существования должности	
Образование (требование к должности)	
Требуемый опыт работы	
Необходимые специальные навыки	
Ответственность (ключевые функции)	
Финансовая ответственность (примерная сумма годового бюджета для уровня руководителей)	
KPI — ключевые показатели эффективности (3-5)	

Дата заполнения:

Исполнитель:

## Пример разработки и внедрения системы КРІ

Неделя	До	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	После
1. Получение одобрения руководства;	■	■			■			■			■		■			■
2. Создание проектной группы	■	■														
3. Разработка этапов проекта;		■														
4. Работа по изменению корпоративно культуры		■	■													
5. Проведение презентаций для сотрудников о разъяснении системы		■	■	■	■	■										
6. Определение целей организации и подразделений;		■	■	■												
7. Разработка показателей на уровне подразделений;					■	■	■	■								
8. Декомпозиция целей;					■	■	■	■	■							

9. Создание базы данных показателей;															
10. Разработка структуры отчетности для всех уровней;															
11. Разработка ПО для расчета выполнения показателей;															
12. Корректировка показателей;															
13. Разработка матриц целей и КРІ с плановыми значениями;															
14. Проведение тестового прогона;															
15. Разработка «Положения...»															
16. Ознакомление сотрудников с новой системой;															
17. Внедрение системы КРІ.															

Источник: [составлено автором]

## Примеры KPI для перспективы финансов по Ключкову А.К.

Должность	Пример показателя KPI
Управленческий аппарат	
Генеральный директор	Сумма EVA(Economic Value Added), тыс. руб.
Руководители подразделений	Процент валовой прибыли GMP (Gross margin Percentage),%
Руководитель административно-хозяйственного подразделения	Стоимость рабочего места, руб.
Отдел финансов	
Финансовый директор	- Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов; - Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов ST (Stock turnover); - Количество ошибок в управленческой отчетности, шт.
Руководитель планово-экономического отдела	- Расходы к выручке; - Коэффициент расходов к выручке.
Руководитель отдела продаж	Затраты на одного клиента З(1), тыс. руб.
Отдел продаж	
Руководитель отдела продаж	Выручка на одного покупателя, тыс. руб.
Отдел рекламы и маркетинга	
Руководитель отдела рекламы и маркетинга	Выполнение плана по объему продаж,%; Увеличение маржинальности групп продуктов к аналогичному периоду предыдущего года, %.

Источник: [42, с. 54]

## Примеры KPI для перспективы клиентов по Ключкову А.К.

Должность	Пример показателя KPI
1	2
Управленческий аппарат	
Генеральный директор	Коэффициент роста запланированного оборота.
Руководители подразделений	- Затраты на кв. м площади, тыс. руб./кв. м.; - Коэффициент оценки количества утраченных клиентов компании за период, %.
Отдел по работе с клиентами	
Руководитель отдела по работе с клиентами	- Неточная информация предоставленная клиентам, шт.; - Неисполненное требование или транзакция клиента, шт.; - Выполнение нормативов, %.
Отдел рекламы и маркетинга	
Руководитель отдела рекламы и маркетинга	- Маржинальность марок (Процент маржи), %; - Маржинальность марок (Процент маржи), %; - Количество запусков новых продуктов, шт.; - Отклонение доли новых продуктов в объеме продаж от плановой, %.

1	2
Коммерческая служба	
Коммерческий директор	- Оценка имиджа компании, балл.; - Отклонение доли новых продуктов в объеме продаж от плановой, %; - Прирост продаж относительно аналогичного периода прошлого года AS (Ass on sale), %.
Менеджер по работе с клиентами	- Количество рекламаций, %; - Доля выручки по ключевым клиентам в общей выручке, %.
Руководитель отдела продаж	- Рейтинг из опроса покупателей, балл; - Индекс численной дистрибуции ND (Numeric Distribution) по группам продуктов, %.

Источник: [42, с. 56]

### Примеры KPI для перспектив бизнес-процессов по Ключкову А.К.

Должность	Пример показателя KPI
1	2
Бухгалтерия	
Бухгалтер	- Процент просроченных платежей, %; - Процент переплат контрагентам и в налоговые органы, %; - Сумма штрафов со стороны налоговой инспекции, руб.
Аудитор	- Количество ошибок, выявленных аудитором, шт.
Коммерческая служба	
Коммерческий директор	- Число корректировок плана, шт.; - Коэффициент корректировок отчетности, %; - Темп роста продаж, %; - Средневзвешенное время выполнения заказа, мин.
Менеджер по продажам	- Отклонение продаж ассортиментных категорий от оперативного плана, %; - Отношение дебиторской задолженности к объему продаж ACP (Average Collection Period), дни.
Менеджер по работе с клиентами	- Количество выставленных счетов, шт.; - Доступность телефона, мин.
Финансовый отдел	
Финансовый директор	- Фондоотдача (RA (Return of Assets)) внеоборотных активов; - Процент изменения дебиторской задолженности, %.
Юридическая служба	
Руководитель юридической службы	- Убытки компании, не возвращенные по вине юридического отдела, руб.; - Относительное количество успешно решенных в досудебном порядке проблем, %; - Время ответа на запрос внутренних служб, мин.
Юрист	- Коэффициент соблюдения регламента обработки запросов.
Производственное подразделение	
Руководитель по производству	- Доля затрат на разработку, %; - Затраты на гарантийное обслуживание новых изделий, %; - Процент неустраняемого брака, %.

Проектная группа	
1	2
Руководитель проекта	- Показатель сложности проекта; - Показатель масштабности проекта.
Участник проекта	- Время, отработанное сотрудником при выполнении проекта, ч.; - Оценка роли сотрудника в проекте (доля участия), %; - Оценка вклада сотрудника в проект, %.
Отдел снабжения	
Руководитель отдела снабжения	- Длительность незапланированных простоев из-за срыва поставок, ч.; - Экономия затрат на возмещение штрафных санкций поставщикам, руб.; - Уровень остатков в недельном выражении, %.

Источник: [42, с. 58]

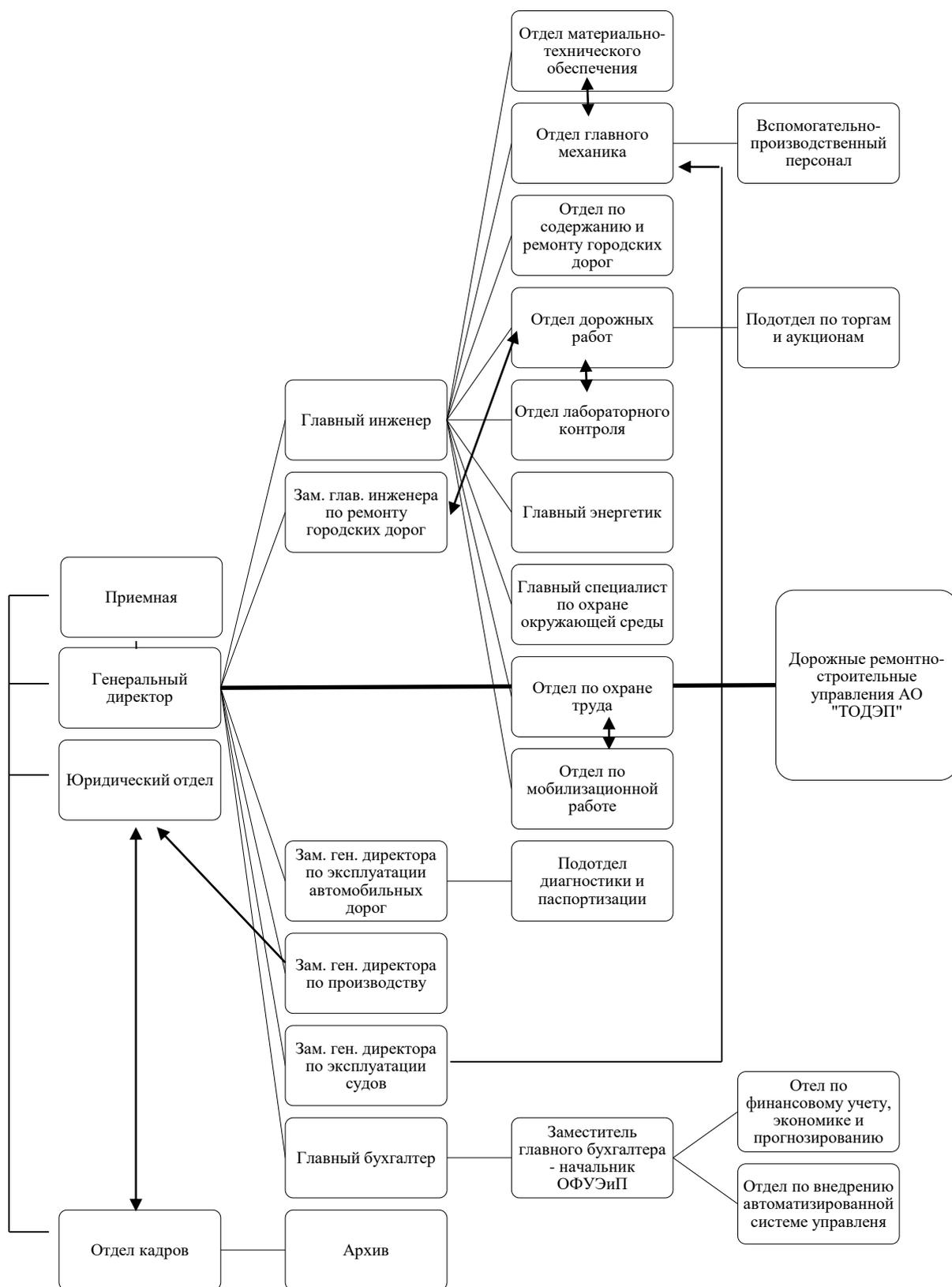


Рисунок - Организационная структура акционерного общества  
«Тюменское областное дорожно-эксплуатационное предприятие»

## Отчет о финансовых результатах АО «ТОДЭП»

Пояснения	Наименование показателя	За январь - декабрь 2017	За январь - декабрь 2016	За январь - декабрь 2015
	Выручка	14 131 690	12 201 334	7 589 521
	Себестоимость продаж	13 444 102	11 683 519	7 449 342
	Валовая прибыль (убыток)	687 588	517 711	139 236
	Коммерческие расходы	-	-	-
	Управленческие расходы	-	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	687 588	517 711	139 236
	Доходы от участия в других организациях	22 618	36 317	28 543
	Проценты к получению	22 618	36 317	22 412
	Проценты к уплате	202 814	227 236	212 314
	Прочие доходы	208 097	226 510	214 203
	Прочие расходы	448 342	415 942	402 314
	Прибыль (убыток) до налогообложения	267 147	137 360	147 850
	Текущий налог на прибыль	31 542	65 597	41 214
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	31 789	48 356	41 541
	Изменение отложенных налоговых обязательств	32 964	10 231	16 412
	Изменение отложенных налоговых активов	20 712	-	-
	Прочее	1 248	2 903	1 402
	Чистая прибыль (убыток)	180 680	58 629	20 073

Источник: [составлено автором]

## Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса АО «ТОДЭП»

АКТИВ	На 31.12.2017 г.	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2015 г.	2017- 2016 гг.	2016- 2015 гг.	2017- 2015 гг.
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Нематериальные активы	-	-	-	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-
Основные средства	3 919 654	3 605 099	3 570 300	314 555	34 799	349 354
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	24 427	47 843	19 967	-23 416	27 876	4 460
Отложенные налоговые активы	59 267	-	-	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	4 003 348	3 652 942	3 588 267	350 406	64 675	415 081
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Запасы	1 152 739	3 652 942	3 588 267	-2 500 203	64 675	-2 435 528
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	481	2 701	1 727	-2 220	974	-1 246
Дебиторская задолженность	759 880	1 425 426	484 650	-665 546	940 776	275 230
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	136 611	295 038	302 850	-158 427	-7 812	-166 239
Денежные средства и денежные эквиваленты	9 432	16 040	14 520	-6 608	1 520	-5 088
Прочие оборотные активы	9 021	53	200	8 968	-147	8 821
Итого по разделу II	2 068 162	2 706 431	1 620 431	-638 269	1 086 000	447 731
<b>БАЛАНС</b>	<b>6 071 510</b>	<b>6 359 373</b>	<b>5 209 159</b>	<b>-287 863</b>	<b>1 150 214</b>	<b>862 351</b>

## Продолжение приложения 8

ПАССИВ	На 31.12.2017 г.	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2015 г.	2017- 2016 гг.	2016- 2015 гг.	2017- 2015 гг.
1	2	3	4	5	6	7
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	2 104 472	1 982 133	1 982 133	122 339	0	122 339
Собственные акции, выкупленные у акцио- неров	-	-	-	-	-	-
Переоценка внеобо- ротных активов	-	-	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	152 655	152 655	152 655	0	0	0
Резервный капитал	55 090	52 158	51 155	2 932	1 003	3 935
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1 247 865	1 209 896	1 152 270	37 969	57 626	95 595
Итого по разделу III	3 560 083	3 396 842	3 338 213	163 241	58 629	221 870
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Заемные средства	-	312 150	-	-312 150	312 150	0
Отложенные налого- вые обязательства	174 399	109 738	99 507	64 661	10 231	74 892
Оценочные обязатель- ства						
Прочие обязательства						
Итого по разделу IV	174 399	421 888	99 507	-247 489	322 381	74 892
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Заемные средства	890 738	711 995	1 040 298	178 743	-328 303	-149 560
Кредиторская задол- женность	1 319 627	1 710 490	637 992	-390 863	1 072 498	681 635
Доходы будущих пе- риодов	-	-	-	-	-	-
Оценочные обязатель- ства	89 964	118 158	93 149	-28 194	25 009	-3 185
Прочие обязательства	41 699	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	2 337 028	2 540 643	1 771 439	-203 615	769 204	565 589
<b>БАЛАНС</b>	<b>6 071 510</b>	<b>6 359 373</b>	<b>5 209 159</b>	<b>-287 863</b>	<b>1 150 214</b>	<b>862 351</b>

Источник: [составлено автором]

## Вертикальный анализ бухгалтерского баланса АО «ТОДЭП»

АКТИВ	На 31.12.2017 г.	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2015 г.	2017- 2016 гг.	2016- 2015 гг.	2017- 2015 гг.
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Нематериальные активы	-	-	-	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-
Основные средства	3 919 654	3 605 099	3 570 300	109	101	110
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	24 427	47 843	19 967	51	240	122
Отложенные налоговые активы	59 267	-	-	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	4 003 348	3 652 942	3 588 267	110	102	112
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Запасы	1 152 739	3 652 942	3 588 267	32	102	32
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	481	2 701	1 727	18	156	28
Дебиторская задолженность	759 880	1 425 426	484 650	53	294	157
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	136 611	295 038	302 850	46	97	45
Денежные средства и денежные эквиваленты	9 432	16 040	14 520	59	110	65
Прочие оборотные активы	9 021	53	200	17 021	27	4 511
Итого по разделу II	2 068 162	2 706 431	1 620 431	76	167	128
<b>БАЛАНС</b>	<b>6 071 510</b>	<b>6 359 373</b>	<b>5 209 159</b>	<b>95</b>	<b>122</b>	<b>117</b>

## Продолжение приложения 9

ПАССИВ	На 31.12.2017 г.	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2015 г.	2017- 2016 гг.	2016- 2015 гг.	2017- 2015 гг.
1	2	3	4	5	6	7
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	2 104 472	1 982 133	1 982 133	106	-	106
Собственные акции, выкупленные у акцио- неров	-	-	-	-	-	-
Переоценка внеобо- ротных активов	-	-	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	152 655	152 655	152 655	100	100	100
Резервный капитал	55 090	52 158	51 155	106	102	108
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1 247 865	1 209 896	1 152 270	103	105	108
Итого по разделу III	3 560 083	3 396 842	3 338 213	105	102	107
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Заемные средства	-	312 150	-	-	-	-
Отложенные налого- вые обязательства	174 399	109 738	99 507	159	110	175
Оценочные обязатель- ства	-	-	-	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	174 399	421 888	99 507	41	424	175
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Заемные средства	890 738	711 995	1 040 298	125	68	86
Кредиторская задол- женность	1 319 627	1 710 490	637 992	77	268	207
Доходы будущих пе- риодов	-	-	-	-	-	-
Оценочные обязатель- ства	89 964	118 158	93 149	76	127	97
Прочие обязательства	41 699	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	2 337 028	2 540 643	1 771 439	92	143	132
БАЛАНС	6 071 510	6 359 373	5 209 159	95	122	117

Источник: [составлено автором]

## Сведения о движении кадров в АО «ТОДЭП»

№ п.	Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1.	Состояло работников на начало периода, чел.	3596	3563	3574
2.	Принято всего, чел.	396	297	352
3.	Выбыло всего, чел.	429	286	451
3.1.	По соглашению сторон и по собственному желанию, чел.	284	182	363
3.2.	За прогулы и другие виновные действия работника, чел.	57	64	22
3.3.	По прочим основаниям, чел.	88	40	66
4.	Состояло работников на конец периода, чел.	3563	3574	3475
5.	Среднесписочная численность, чел., в т.ч.:	3596	3578	3626
5.1.	руководители	384	384	384
5.2.	специалисты	696	672	840
5.3.	рабочие	2228	2210	2114
5.4.	служащие	288	312	288
6.	Коэффициент оборота по приему, (п. 2/п. 5)*100%	11,01	8,30	9,71
7.	Коэффициент оборота по выбытию, (п. 3/п. 5)*100%	11,93	7,99	12,44
8.	Коэффициент текучести, ((п. 3.1.+п. 3.2.)/п. 5)*100%	9,48	6,88	10,62
9.	Коэффициент общего оборота, ((п. 2 - п. 3)/п. 5)*100%	-0,92	0,31	-2,73
10.	Коэффициент постоянства, ((п. 1 - п. 3)/ п. 5)*100%	88,07	91,59	86,13

Источник: [составлено автором]

## Анкета выходного интервью

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Стаж работы в компании \_\_\_\_\_

1. Отметьте 3 фактора, которые повлияли на Ваше решение уволиться:

- Размер заработной платы не соответствует объему выполняемых работ

- Смена места жительства

- Тяжелые условия труда

- Сезонный характер работ

- Отсутствие перспектив

- Однообразии рабочего процесса

- Плохие взаимоотношения с руководителем

- Несоответствие размера заработной платы объему работ

- Недостаточность социальных гарантий

- Тяжелая обстановка в коллективе

- Поступило предложение с более выгодными условиями работы

- Другое \_\_\_\_\_

2. Как бы Вы оценили психологический климат в вашем коллективе?

- Коллектив работает слажено, но внерабочие отношения холодные

- Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание

- Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение

- Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно

снижает эффективность работы

- Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
- Затрудняюсь ответить

3. Отношение к Вам Вашего непосредственного руководителя:

- Не обращают внимания, не замечают меня
- Несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам
- Бестактное и некультурное
- Слишком требовательное и принципиальное
- Неоправданно мягкое
- Нормальное, вполне демократичное

Матрица целей и показателей РІ для производственных подразделений  
АО «ТОДЭП»

Содержание цели	Наименование РІ	Целевое значение	Ответственный (должность, подразделение)
1	2	3	4
Оценить потребность в кадрах и определить критерии их подбора	% наличия необходимого количества персонала на планируемый объект;	100%	Начальник отдела кадров
	% сотрудников, имеющих соответствующую квалификацию для выполнения планируемых работ;	100%	
Организовать эффективный найм персонала	% сотрудников, соответствующих требованиям к занимаемой должности	100%	
	% соответствия срокам подбора;	100%	
	удельный вес затрат на найм персонала в результате текущей	8%	
Обеспечить стабильность кадрового состава предприятия	% текучести	до 8% в месяц	
	% закрытия вакансий	не менее 95% от числа сотрудников, прошедших испытательный срок	
Повысить квалификацию производственных рабочих	удельный вес затрат на обучение нового персонала в результате текучести	до 8%	
	% прошедших обучение	не менее 90% от плана	
Организовать производство работ высокого качества в соответствии с планом	% выполнения плана по объему выполненных работ	100%	
	% демонтажных работ, не входящих в смету	0 - 0,5%	
	Количество претензий от руководства за нарушение норм	0	

## Продолжение приложения 12

1	2	3	4
	Доля готовой продукции, признанной производственным браком, %	до 1,5 % выпускаемых материалов	Начальник АБЗ, Начальник ЦБЗ
	% выполнения плана изготовления материалов	100%	
Оптимизировать стоимость закупок	Изменения закупочных цен, произошедшие в результате переговоров, анализа и рационализации перевозки	-0,10 % в месяц	Начальник отдела закупок
Установить бесперебойность работы	% утвержденной исполнительной документации в соответствии с планом	100	Начальник отдела ППО
	Число предписаний, не рассмотренных в течении двух часов	0	
	Среднее время между обнаружением брака при контроле качества	2 дня	
	Количество просроченных заявок на материалы	До 3	
	Количество штрафов со стороны налоговой инспекции	0	Главный бухгалтер
	Процент просроченных платежей	0	
	Количество некорректных счетов	0	
	Количество ошибок при занесении информации о рейсе в программу	0	Главный диспетчер
	% простоев техники на линии	0	

## Продолжение приложения 12

1	2	3	4
	% простоев техники на ремонте	до 8%	Водители
	Количество нарушений ПДД	0	
	% закрытых заявок на ремонт	100%	Главный механик
	% проведенных ТО в соответствии с планом	100%	
Оптимизировать складские запасы	Оборачиваемость запасов, дни	55	Начальник отдела склада
	Количество претензий по заявкам	не более 5	
	% неликвидных запасов	5 % от остатка	

Источник: [составлено автором]

Объемы по переходящим объектам АО «ТОДЭП», выполняемые в рамках государственной программы Тюменской области «Развитие транспортной инфраструктуры» до 2022 года, тыс. руб.

Наименование объектов	Объем финансирования			
	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Строительство надземного пешеходного перехода на окружной автомобильной дороге г. Тюмени на участке п. Учхоз - д. Плеханово -д. Ожогоино в районе д. Комарово	99 999			
Реконструкция автомобильной дороги Омутинское - Томская (Омутинский район)	134 000			
Реконструкция металлического моста через суходол на автомобильной дороге Ярково-Новоалександровка-Ленино, км 50+810 (Ярковский район)	22 680			
Реконструкция моста через р.Вагай на автомобильной дороге Омутинское-Армизонское, км 1+924 Омутинский район	51 052			
Реконструкция железобетонного моста через ручей на автомобильной дороге Ламенский-Малиновка, км 6+450 Голышмановский район	12 749			
Строительство железобетонного моста через р. Бердюженка в с. Бердюгино (Ялуторовский район)	34 920			
Строительство железобетонного моста у с.Супра на автомобильной дороге Кобяк- I Салы. (коррективы,дополнительные объемы работ) (Вагайский район)	141 236			
Строительство железобетонного моста через ручей на автомобильной дороге Вагай-Дубровное-Абаул, км 105+000(Вагайский район)	31 803			
Реконструкция железобетонного моста через реку Ик на а/д Подъезд к д.Иковское, км 1+844 Викуловский район	54 907			
Реконструкция автомобильной дороги "Тобольск-Уват" км 108-109, км 111-112 (Уватский район)	44 000			

1	2	3	4	5
Реконструкция моста через реку Аремзянка на автомобильной дороге Тобольск - В.Аремзяны - Октябрьский, км 12+940 Тобольский район	57 240			
Реконструкция моста через р.Ишим на автомобильной дороге "Гагарино-Клепиково-Орловка", км 9+780 Ишимский район	250 076	15 077		
"Ярково - Новоалександровка - Ленино" (устройство подходов к ледовой (паромной) переправе через р.Тобол) (Ярковский район)	2 234 623	1 755 355		
Реконструкция ул. Мельникайте, участок ул. Хабаровская - р.Тура с мостовым переходом через р.Тура (г.Тюмень)	937 808	2 729 457		
Строительство окружной автомобильной дороги г. Тюмени на участке от автомобильной дороги Тюмень - Ханты-Мансийск через Тобольск, Сургут, Нефтеюганск до автомобильной дороги Тюмень - Боровский - Богандинский (дополнительные работы). IV пусковой комплекс. Участок от автодороги "Тюмень - Криводаново" до автодороги "Тюмень - Боровский — Богандинский"	60 000	66 500		
Реконструкция гидротехнических сооружений на дамбы в с. Андрюшино, с. Нижняя Тавда, с. Чернаярка, п. Первомайский, Нижнетавдинского района		3 200		
VIII Пусковой комплекс Куминский - Тынкуль автодороги Тюмень - Нижняя Тавда - Междуреченский - Урай - Нягань - Приобье.		2 497 680		
Реконструкция моста через ручей на автомобильной дороге "Подъезд к д.Малая Тихвина, км 0+820 (Ялуторовский район)		56 640		
Реконструкция моста через реку Коллуи на автомобильной дороге Ялуторовск-Ярково, км 50+185 (Ялуторовский район)		63 840		
Реконструкция моста через реку Чакча на автомобильной дороге Ялуторовск-Ярково, км 42+360 (Ялуторовский район)		14 520		

1	2	3	4	5
Реконструкция моста через канал на автомобильной дороге Шадринск-Ялуторовск, км 183+900 (Ялуторовский район)		25 038		
Реконструкция моста через реку Селезневка на а/д Поддубровное-Рябово, км 20+009 Викуловский район		50 520		
Реконструкция моста на автомобильной дороге Ишим-Викулово, км 80+800 Сорочкинский район		33 221		
Реконструкция моста через ручей на автомобильной дороге Тобольск-Байгара-Первые Салы, км 127+200(Вагайский район)		40 080		
Реконструкция моста через реку Бердюженка на автомобильной дороге "Ялуторовск-Ярково", км 24+215 (Ялуторовский район)		99 924		
Реконструкция моста через ручей на автомобильной дороге подъезд к д.Шатанова,км 2+813 (Ярковский район)	174 331	537 627		
«Строительство транспортной развязки на пересечении ул.Монтажников с автомобильной дорогой «Тюмень - Боровский - Богандинский»	174 331	537 627		
Строительство автомобильной дороги Обход д. Ожогоино	2 860 000	50 000	2 049 459	
Реконструкция автомобильной дорог "Тюмень-Каменка-гр.Свердловской области	50 000		190 000	
Строительство ул.Мельникайте на участке от автомобильной дороги Тюмень - Боровский - Богандинский (ул. Федюнинского) до автомобильной дороги федерального значения Р-254 «Иртыш». Подъезд к г. Тюмени	1 159 222	41 407	1 678 192	1 678 192

Источник: [составлено автором]