

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Проект разработки и внедрения системы КРІ  
(на примере компании ООО «Сервис»)

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент О. Л. Егошина

Выпускник \_\_\_\_\_ М. И. Шмидт

Красноярск 2021

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Проект разработки и внедрения системы КРІ» (на примере компании ООО «Сервис») содержит 78 страницы текстового документа, 13 рисунков, 19 таблиц, 30 использованных источника.

Объект исследования – ООО «Сервис».

Целью данной работы является разработка проекта и внедрение системы КРІ в компанию ООО «Сервис» и оценка его эффективности.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы построения системы стимулирования персонала на основе КРІ.

2. Изучить возможности проектного подхода при проведении организационных изменений.

3. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Сервис» для выявления сильных и слабых сторон деятельности организации.

4. Провести опрос для изучения мотивации персонала компании.

5. Разработать экспериментальную систему показателей КРІ для специалистов кадрового делопроизводства в компании.

6. Разработать проект поэтапного внедрения системы КРІ в организацию ООО «Сервис».

В результате исследования был проведен анализ теоретических аспектов построения системы стимулирования персонала, связанного с внедрением системы КРІ в организацию, проведен анализ внутренней и внешней среды компании ООО «Сервис», проведён анализ системы мотивации и удовлетворённости трудом среди персонала организации. Разработана система показателей КРІ для специалистов кадрового делопроизводства организации ООО «Сервис»

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
1 Теоретические основы использования системы КРІ в организации .....	7
1.1 Ключевые показатели эффективности: понятие и роль в менеджменте организации .....	7
1.2 Разработка системы показателей КРІ и её обоснование .....	12
1.3 Управление проектом разработки и внедрения КРІ в организации .....	17
2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности организации ООО «Сервис» .....	23
2.1 Общие сведения о компании ООО «Сервис» .....	23
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Сервис» .....	25
2.3 Анализ системы мотивации сотрудников в ООО «Сервис» .....	37
3 Разработка и внедрение системы показателей КРІ в ООО «Сервис» .....	50
3.1 Разработка системы показателей КРІ для ООО «Сервис» .....	50
3.2 Разработка проекта внедрения КРІ в компанию ООО «Сервис» .....	56
3.3 Оценка эффективности проекта внедрения КРІ .....	63
Заключение .....	66
Список используемых источников .....	68
Приложение А .....	71
Приложение Б .....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня Россия находится на стадии реформирования и перехода к новой инновационной экономике. Принципы в работе «делай, что можешь» отходят на второй план, и многие работодатели придерживаются принципов «делай, что нужно». Они готовы платить своему персоналу за реальные результаты, при этом мотивируя их на успешное их достижение. В современных условиях бывает сложно оценивать проделанную работу сотрудников, а зачастую, и сами сотрудники не понимают, что от них требуется и как они могут удовлетворить интересы работодателя и, как следствие, свои интересы. Но так или иначе проделанную работу оценивать нужно. Для этого разрабатывают и вводят показатели и коэффициенты – КРІ (ключевые показатели эффективности). Так многие российские компании ввели в практику оценки труда своих сотрудников с помощью КРІ показателей.

Система КРІ позволяет произвести количественную и качественную оценку работы— это переход работы, ориентированной на результат. С ее помощью можно качественно оценить проделанную работу. Поэтому система является актуальной для большинства российских компаний, поскольку только конкурентоспособные организации, ориентированные на результат и развитие способны функционировать в современных реалиях рыночной экономики.

Внедрение системы показателей эффективности относится к организационным изменениям. Для управления организационными изменениями целесообразно использовать проектный подход, который позволяет концентрировать усилия на выбранном направлении, что существенно повышает вероятность успешности внедряемых изменений.

Целью данной работы является разработка проекта и внедрение системы КРІ в компанию ООО «Сервис» и оценка его эффективности.

На основе поставленной цели были разработаны следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы построения системы стимулирования персонала на основе КРІ.

2. Изучить возможности проектного подхода при проведении организационных изменений.

3. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Сервис» для выявления сильных и слабых сторон деятельности организации.

4. Провести опрос для изучения мотивации персонала компании.

5. Разработать экспериментальную систему показателей КРІ для специалистов кадрового делопроизводства в компании.

6. Разработать проект поэтапного внедрения системы КРІ в организацию ООО «Сервис».

Объектом исследования является компания ООО «Сервис».

Предмет исследования система мотивации компании ООО «Сервис».

Данная компания предоставляет на аутсорсинг такие услуги как: кадровое, юридическое и бухгалтерское делопроизводство. ООО «Сервис» существует на рынке г. Красноярск более 10 лет.

Информационной базой для написания работы послужили: учебная, научная, методическая литература по рассматриваемому вопросу, законодательные акты; статистические справочники, проблемные статьи в федеральных средствах массовой информации.

Для подробного изучения компании ООО «Сервис» использовались следующие методы сбора информации: изучение отчетов и другой документации, интервьюирование и анкетирование.

# **1 Теоретические основы использования системы КРІ в организации**

## **1.1 Ключевые показатели эффективности: понятие и роль в менеджменте организации**

Осуществление стратегических планов является самым сложным и серьезным испытанием для организации. Каждая организация стремится реализовать свои цели за довольно короткий срок и с наименьшими затратами, для этого должна быть скоординирована масса мероприятий и действий сотрудников. Для достижения основной цели компании и создаются ключевые показатели эффективности, которые позволяют скоординировать действия подразделений и сотрудников.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, далее КРІ) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей [1]. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе — зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.



Рисунок 1 — Элементы сбалансированной системы показателей [2].

Российские компании все чаще в своей управленческой практике применяют ключевые показатели эффективности. КРІ – оценка достижения цели. Цель – это результат. Можно сказать, что система оценок результатов КРІ – это и есть оценка управления результативностью. Методика направлена на оценку не только результата, но и того, какими способами он был достигнут, то есть на оценку личностных качеств сотрудника. Key Performance Indicator – это показатель достижения успеха сотрудника в определенной сфере и деятельности или в достижении определенных целей [3]. Данный показатель представляет собой количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов и целей. Выделяют следующие классификации показателей КРІ [4]:

- стратегические – индикаторы агрегированных значений, например, рентабельность компании, доля рынка;

- аналитические – позволяют оценить тенденции и сравнить показатели за периоды. К таким относятся объем продаж, выручка, размер дебиторской задолженности и т. п.;

- оперативные – дают возможность контролировать ключевые показатели в режиме реального времени, реагировать и предупреждать отклонение от стандарта. Сюда входят аналитические показатели, ориентированные на короткие сроки: продажи за неделю, суточный трафик на сайте и пр.

Также отметим, что КРІ является одним из инструментов стимулирования эффективности работы персонала. Мотивация — это процесс внутренних побуждений достижения цели, в отличие от стимулирования, которое относится к внешним побуждениям. Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов. В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе КРІ. Путь к эффективному управлению организацией лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе и какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективные методы управления трудовыми процессами.

Система КРІ связана с целями компании, со стратегией компании, но наиболее актуальное использование понятия КРІ применимо в управлении бизнес-процессами: КРІ являются измерителями результативности, эффективности, производительности бизнес-процессов. Для разработки эффективной («работающей») системы КРІ, у компании должен быть список целей, которые она хочет достичь, ведь без целей сформулировать ключевые показатели эффективности не получится [5].



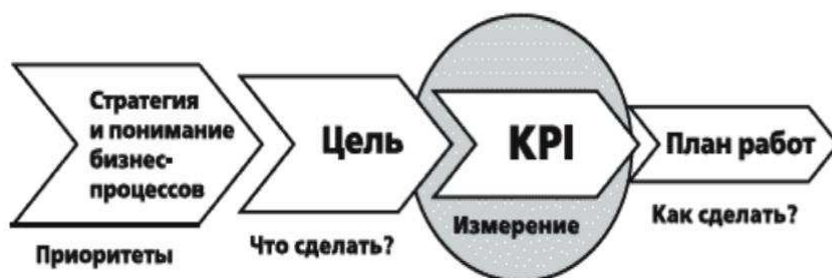


Рисунок 2– Место системы KPI в структуре бизнес-процесса

Выделяются следующие виды ключевых показателей [6]:

1. KPI результата – сколько и какой результат произвели;
2. KPI затрат – сколько ресурсов было затрачено;
3. KPI функционирования – показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
4. KPI производительности – производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
5. KPI эффективности – это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

Отметим, что при разработке показателей процесса необходимо придерживаться следующих правил [7]:

1. Набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом;
2. Каждый показатель должен быть измерим;
3. Стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя.

Система KPI сначала широко применялись на Западе, в странах Западной Европы и США. Как показал зарубежный опыт, введение этих коэффициентов повысило эффективность и результативность работы как частных компаний, так

и государственных и муниципальных органов исполнительной власти. КРІ в России на сегодняшний день показывает положительные результаты. Её внедряла одна из крупнейших компаний России ОАО «Газпром». В результате ввода в практику и применения результатов КРІ ОАО «Газпром» заметно улучшила свою научную инновационную деятельность: в мае 2013 года по рейтингу программ инновационного развития российских компаний с государственным участием заняла 5-ое место и получила оценку 3,7 балла из 5. А к 2022 году ОАО «Газпром» планирует улучшить эти показатели до максимума [8]. Также данная система была внедрена в органы исполнительной власти России. Благодаря введению КРІ, органы исполнительной власти и высшие должностные лица субъектов Российской Федерации смогли начать работу по улучшению инвестиционный климат в пилотных регионах, разработали программы и направления деятельности для дальнейшего улучшения и развития. После апробации в 6 пилотных регионах программы по улучшению инвестиционного климата в регионах России, включающей систему КРІ, к программе присоединились и другие регионы [9]. Система КРІ используется в России уже много лет. Она позволяет произвести количественную и качественную оценку работы – это переход к работе, ориентированной на результат.

Подводя итог, можно выделить основные плюсы и минусы применения системы КРІ в организации:

#### *Плюсы системы КРІ*

С ее помощью можно качественно оценить проделанную работу, оценить в процентном соотношении достижение планов организации.

КРІ повышает эффективность работы, помогает разработать четкие цели и идти к ним.

КРІ помогает увеличить вовлеченность и мотивацию персонала в вопросах достижения целевых показателей, благодаря четкому пониманию своего вклада в проделанную работу и вознаграждения за неё.

### *Минусы системы KPI*

У системы KPI высокая трудоемкость процесса.

Концентрация сотрудников на ограниченном числе показателей.

Негативное влияние на сотрудников, которые не готовы менять свой привычный рабочий процесс.

Сложность установления KPI сотрудникам, результаты работы которых, невозможно оценить количественными показателями.

Можно сделать вывод, что система KPI представляет собой систему, позволяющую определить достижение стратегических и операционных целей организации. Важно при разработке системы KPI подобрать и определить показатели так, чтобы было уже на начальном этапе понятно эффективно ли будет внедрение KPI в компанию или нет. Нельзя забывать про риски на всех этапах разработки и внедрения. Руководитель, используя KPI, определяет цели для подразделений и работников на определенный период, обеспечивая эти подразделения необходимыми ресурсами, и на основе этого требует достижения согласованных целей. С помощью этого инструмента не только обеспечивается достижение бизнес-целей, но и контролируется рациональное использование ресурсов компании, создается инструмент управления эффективностью бизнеса.

## **1.2 Разработка системы показателей KPI и её обоснование**

Система KPI представляет собой набор взаимосвязанных показателей для руководителей и сотрудников компании, значения которых являются количественно измеримыми индикаторами фактически достигнутых результатов. Данная система разрабатывается в соответствии со стратегическими целями компании и направлена на их достижение. Она позволяет добиться эффективности как бизнес-процессов в целом, так и каждого работника на его рабочем месте, и в конечном итоге повысить эффективность компании.

Структура системы КРІ определяется в зависимости от стратегии компании. А также в зависимости от цели внедрения системы КРІ на предприятии. Для каждой выработанной стратегической цели разрабатываются ключевые показатели деятельности (КРІ). С помощью подбора КРІ, которые являются, по сути, индикаторами соответствия уровня текущих показателей деятельности стратегическим целям компании, измерителями достижимости этих целей, компания получает хорошо сбалансированную работу компании и упорядоченную работу каждого сотрудника.

Основные этапы разработки показателей КРІ [10].

Главная стратегическая цель компании раскладывается по четырем перспективам: финансовой, клиентской, процессной и развития. Эти четыре перспективы находятся в иерархической зависимости, а это означает, что если не решить проблемы на «низком» уровне иерархии, то компания не сможет справиться с задачами на более высоком уровне.

Определение всех перспектив: перспектива развития- все вопросы по персоналу; перспектива процессная- внутренняя деятельность компании; перспектива клиентская- внешнее окружение компании (основные клиенты и государство); перспектива финансовая- рентабельность бизнеса, прибыльность и стоимость компании.

Проведение анализа мотивации персонала в компании, для того чтобы понимать, что движет персоналом и к чему он стремится, а именно понимает ли он главные цели компании и её стратегию.

Понять, понимает ли персонал основную логику целей компании, задав вопрос: «Что надо делать, чтобы достичь цели более высокого уровня?» и абсолютно по всем четырем перспективам.

К каждой цели привязать показатели КРІ, достижение которых должно привести к достижению главной цели.

Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы между ними прослеживалась причинно-следственная связь, если этого нет, то тогда нужно уточнить у руководства «Зачем нужны эти цели?»

Каждый этап обговаривается с руководителем компании. Этапы разработки должны быть логичны и системны, но на практике зачастую допускается ряд типичных ошибок. Основные ошибки разработки системы КРІ можно свести к шести более распространённым на практике.

Основные ошибки разработки [11]:

1. Неправильное определение целей компании;
2. Выбор неправильных КРІ для компании;
3. Слишком большое или слишком маленькое количество целей и показателей;
4. Незаконченные разработки и внедрение не до конца;
5. Система учета не поддерживает разработанные КРІ;
6. Показатель подобран не к той цели, нарушение баланса показателей.

Можно сделать следующий вывод, если цели разработаны и разложены неверно, то даже при верно-подобранных показателях КРІ система работать не будет. То же самое, если цели сформулированы и декомпозиция верна, а КРІ подобраны неверно или цели не соответствуют выбранным КРІ, то система не даст эффективных результатов.

У каждой компании есть стратегия. Цели и КРІ для каждой конкретной должности в компании зависят в первую очередь от ее стратегии. Стратегия – это набор зависимых целей, постепенное достижение каждой из которых приводит к достижению главной стратегической цели [12]. Система КРІ помогает оценить и к каждой стратегической цели подобрать нужные показатели для успешного результата компании. Можно сделать вывод, что стратегия и система КРІ связаны с друг другом и отлично дополняют друг друга, что приводит к успеху компании.

Теперь рассмотрим основные принципы подбора показателей КРІ:

1. Показателей не должно быть слишком много;
2. Каждой цели должны быть свои логичные показатели;
3. Показатели не должны уводить смысл от основной мысли, которая заложена в цели;

4. Каждый показатель КРІ имеет свой вес, в зависимости от важности в достижении цели, измеряется в %.

Но для каждой сферы деятельности определяются разные показатели системы КРІ, потому что в каждой сфере деятельности организация ставит себе определенные цели. В данной работе рассматривается разработка системы КРІ в сфере предоставления услуг аутсорсинга. Сфера аутсорсинга очень разнообразна и охватывает различные функциональные зоны в организации, для каждой из которых будут актуальны свои показатели эффективности.

Существует ряд предпосылок для внедрения системы КРІ в организацию.

Неизменность – построение работы персонала в соответствии с системой мотивации в организации.

Ориентация персонала на результат – за достижение определенных результатов сотрудник получает вознаграждение.

Понятность – предприятие и сотрудник четко понимают за какие результаты возможно вознаграждение.

Справедливость – оценка вклада каждого сотрудника в достижение общих целей организации.

Управляемость – корректировка усилий сотрудников необходимых для достижения поставленных целей [13].

Самыми распространёнными услугами, которые предоставляют компании в сфере аутсорсинга, являются юридическое, бухгалтерское и кадровое делопроизводство клиентов. Для специалистов в данных организациях показатели эффективности состоят из главных задач подразделений, в пределах их ответственности. В основном, ключевые показатели эффективности могут быть сведены к следующим требованиям:

1. Уровень удовлетворенности внутреннего или внешнего заказчика;
2. Следование срокам исполнения работ;
3. Качество осуществляемой работы;
4. Сокращение издержек и рисков;
5. Сведение к минимуму количества ошибок [14].

К каждой цели подбирается конкретный показатель, так же он зависит от должности, для которой разрабатывается система ключевых показателей эффективности и специфики деятельности. Так для специалиста кадрового делопроизводства КРІ могут быть следующими:

1. Решение задач в соответствии со стандартами и нормативами ведения кадрового документооборота. Показатель определяется в количественном выражении;

2. Качество исполнения работы. Этот показатель определяется на основе оценки степени удовлетворенности клиентов по результатам решения отдельных задач или общих опросов;

3. Степень соответствия оказанных услуг поставленной задаче;

4. Соответствие бюджету;

5. Количество ошибок за определённый временной отрезок работы;

6. Сроки выполнения работ.

Во время применения показателей КРІ важно не только ставить цели, применяя правила SMART, и проверять их реализацию по результатам работы. Основное внимание следует уделить анализу полученных результатов, причинам по которым не удалось достигнуть каких-либо целей, пересмотру подхода к определению целей в будущем. Важным моментом является связь между реализацией целей отдельного подразделения и стратегических целей всей организации. В этом случае система индикаторов КРІ будет еще более эффективной и результативной.

Можно сделать вывод, что разработка системы КРІ зависит от поставленных компанией стратегических целей, именно благодаря этому организация сможет получить желаемый результат от внедрения разработанной системы КРІ.

### **1.3 Управление проектом разработки и внедрения KPI в организации**

Внедрение системы KPI можно рассматривать как проект организационных изменений в компании. Проект — это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, рискам расходования средств и ресурсов и к организационной структуре [15]. В современных условиях организационные изменения являются необходимым условием успешной адаптации компаний к быстро меняющейся внешней среде. В то же время, согласно экспертным оценкам, около 70% всех проводимых организационных изменений терпят неудачу. Эти неудачи связаны не только с ошибками в планировании и проведении изменений, но и с человеческим фактором, поскольку «сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру» [16]. Это означает, что сопротивление персонала изменениям в компании, оказывает существенное негативное влияние на успешность внедряемых организационных изменений. Необходимость реализации изменений в организации обусловлена зависимостью деятельности от различных факторов прямого и косвенного окружения, тем, что любая организация успешно существует до тех пор, пока адекватно отвечает на изменяющиеся требования внешней среды. В какой бы сфере функционирования компании организационные изменения не реализовывались, они неизбежно затрагивают деятельность сотрудников и не могут быть успешно реализованы без большего или меньшего изменения организационного поведения работников различных уровней. Чтобы разработать эффективный, успешный проект организационных изменений, нужно применить инструменты управления проектами. Управление проектами предполагает четкое соблюдение сроков реализации этапов проекта,



именно поэтому наиболее эффективно в его рамках применять проектные подходы и инструменты. Например, такие как:

1. Диаграмма Ганта (Gantt Charts) — это визуальный способ отображения запланированных задач. Горизонтальные графики широко используются для планирования проектов любых размеров в разных отраслях и сферах [17];

2. Анализ заинтересованных сторон — это анализ, который поможет выявить заинтересованные стороны, а также оценить их интерес к тому или иному вопросу. Анализ заинтересованных сторон используется в ходе планирования проекта, разработки, а также при практической реализации и анализе проекта. Также к этому инструменту относится управление вовлечением заинтересованных сторон — это процесс коммуникаций и работы с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям/ожиданиям, реагирования на проблемы по мере их возникновения и способствовали соответствующему вовлечению заинтересованных сторон в операции проекта на протяжении жизненного цикла проекта [18];

3. Матрица распределения ответственности — линейная диаграмма ответственности, которая описывает участие различных ролей в выполнении задач или результатов проектов [19].

Организационные изменения не всегда воспринимаются негативно. Многое зависит от того, как именно проводятся эти изменения и как ими управляют. Выделяют 5 основных стратегий организационных изменений, в этих стратегиях делается акцент именно на способ управления организационными изменениями.

Директивные стратегии: эту стратегию можно применить быстро, сотрудники принимают всю ответственность за осуществление изменений. Недостаток этого подхода в том, что никто не учитывает чувства и взгляды людей, которые попадают под организационные изменения.

Экспертные стратегии: эта стратегия использует экспертные знания для решения проблемы изменений, и проблема будет решаться маленькой группой экспертов, а это означает, что изменения произойдут быстро. Недостаток

данного подхода в том, что мнение сотрудников, которые попадают под организационные изменения, не всегда будут схожи с мнением экспертов.

Стратегии переговоров: в этой стратегии участники изменений имеют права голоса, они могут сопротивляться изменениям, потому что у них есть эта возможность и право. Недостаток в том, что этот подход протекает долго и невозможно спрогнозировать результаты.

Образовательные стратегии: эта стратегия характеризуется тем, что если вы захотите осуществить успешные изменения, то придется изменить ценности и убеждения сотрудников так, чтобы они поддержали нужные организационные изменения. Недостаток данного подхода состоит в том, что изменение ценностей и убеждений сотрудников — это долгий и сложный процесс.

Стратегии участия: суть этой стратегии в том, что сотрудники не будут привержены изменениям, пока не будут вовлечены в них и у них не будет способностей влиять на текущий процесс. Недостаток данной стратегии в том, что изменения займут больше времени и ими будет сложнее управлять, потребуется больше ресурсов [20].

При выборе стратегии для организационных изменений необязательно действовать в рамках какой-то конкретной. Общий подход неизбежно будет сформирован на основе опыта, который появился благодаря ситуациям, происходящим компании.

Многие компании ищут ответ на вопрос о том, как найти баланс между привычной деятельностью и деятельностью, связанной с переменными. Ведь любыми изменениями в организации прежде всего нужно уметь управлять. Своё решение на данный вопрос представил Джон Коттер в своей работе «Впереди перемен» 1995 года в виде модели «Восемь шагов управления изменениями» [20]. В основе подхода Коттера лежит идея о том, что перемены в отношениях — самый эффективный путь к организационным изменениям, при этом автор опирается на сетевые модели и современные взгляды на поведение людей. Она включает в себя несколько ключевых составляющих для более эффективного

управления изменениями и предлагает определённую последовательность действий.

«Модель восемь шагов управления изменениями» показывает, что проводить разные изменения нужно циклично и на каждом этапе продумывать определенные действия. Данная модель включает следующие шаги [19]:

Шаг 1: Создание ощущения неотложности перемен. По словам Джона Коттера, этот первый шаг модели является самым важным шагом. Благодаря тому, что сотрудники осознают необходимость и срочность перемен, будет создана поддержка. Для этого необходим открытый, честный и убедительный диалог. Это убеждает сотрудников в важности принятия мер. Этого можно добиться, поговорив с ними о потенциальных угрозах или обсудив возможные решения.

Шаг 2: Создание команды реформаторов. Хорошая идея – создать проектную группу, которая могла бы заняться теми изменениями, которые хочет осуществить организация. Эта группа сможет управлять всеми усилиями и поощрять сотрудников к сотрудничеству и конструктивному подходу. Предпочтительно, чтобы эта группа состояла из сотрудников, работающих на разных должностях в разных подразделениях, это позволит другим сотрудникам организации положиться на группу и идентифицировать себя с её участниками.

Шаг 3: Формулировка видения и разработка стратегии. У высшего руководства организации должно быть сформулировано видение и разработана стратегия. Все это нужно для того, чтобы организация понимала, что она несет в массы и каких целей она планирует достичь. Правильно сформулированное видение помогает организации ориентироваться в сфере её деятельности.

Шаг 4: Информирование. Важнейшая цель 4-го шага 8-шаговой модели изменения Коттера – создать поддержку и признание среди сотрудников. Это может быть достигнуто только путем обсуждения нового видения с сотрудниками при каждом удобном случае и серьезного отношения к их мнению, проблемам и тревогам. Новое видение должно быть полностью принято во всей организации.

Шаг 5: Устранение преград. Прежде чем изменения будут приняты на всех уровнях, крайне важно изменить или, при необходимости, устранить препятствия, которые могут подорвать изменения. Вступив в диалог со всеми сотрудниками, станет ясно, кто сопротивляется изменениям.

Шаг 6: Создание краткосрочных побед. Создайте краткосрочные цели, чтобы сотрудники имели четкое представление о том, что происходит. Когда цели будут достигнуты, сотрудники будут мотивированы дальнейшим изменением.

Шаг 7: Консолидация улучшений. По словам Джона Коттера, многие траектории перемен терпят неудачу, потому что победа объявляется слишком рано. Изменения – это медленный процесс и их необходимо внедрять в общую корпоративную культуру. Быстрые победы – это только начало долгосрочных перемен. Поэтому организации необходимо продолжать искать пути совершенствования. Только после того, как будут достигнуты многочисленные успехи, можно будет сказать, что перемены приносят свои плоды.

Шаг 8: Фиксация изменений. Последний шаг 8-ступенчатой модели Коттера. Изменения станут частью корпоративной культуры только тогда, когда они станут частью ядра организации. Изменения не происходят сами по себе. Ценности и стандарты должны соответствовать новой концепции, а поведение сотрудников должно обеспечивать плавное следование новой концепции. Сотрудники должны продолжать поддерживать эти изменения. Регулярная оценка и обсуждение достигнутого прогресса помогают закрепить эти изменения.

Подводя итог, можно сказать, что во всех моделях управления организационными изменениями акцент делается на переходе от текущего состояния организации к будущему. Этот переход может быть длительным и болезненным, если его не организовать соответствующим образом. Если не выработать гибкую стратегию и тактику, последствия могут оказаться разрушительными, а процесс изменений – просто окажется неудачным. С

помощью проектного подхода, соответствующих инструментов и все моделей организационных изменений, в том числе и модели Дж. Коттера можно как раз тщательно пройти все изменения и разработать их благодаря пошаговым этапам. Благодаря этому можно прийти к положительному результату и достижению целей компании.

## **2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности организации ООО «Сервис»**

### **2.1 Общие сведения о компании ООО «Сервис»**

ООО «Сервис» — одна из компаний в г. Красноярск, предоставляющих вспомогательные услуги предприятиям города в сфере кадрового, бухгалтерского и юридического делопроизводства. Общество с ограниченной ответственностью «Сервис», это малое предприятие, штат которого состоит из 35 человек. ООО «Сервис» осуществляет свою деятельность с 2010 года и сотрудничает с крупными региональными торговыми сетями.

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с частью 1 ст. 87 Гражданского кодекса РФ и Федеральным законом от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

ООО «Сервис» действует с 26 мая 2010 года, ОГРН присвоен Межрайонной инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам номер 23 по Красноярскому краю.

Общество образованно с целью получения прибыли на основе удовлетворения потребностей физических и юридических лиц в производимой продукции, выполняемых работах и оказываемых услуг в сферах, определяемых предметом деятельности.

Юридический адрес ООО «Сервис»: 660018, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Новосибирская, д. 9а.

Компании был выдан ИНН 2460223056. Директором компании является Васильева Анастасия Николаевна. Размер уставного капитала 10.000 рублей. Компания является коммерческой организацией, основная цель предпринимательской деятельности – извлечение прибыли.

Основным видом деятельности, в соответствии с ОКВЭД, осуществляемыми обществом, является:

82.99 – Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включённая в другие группировки.

Дополнительные виды деятельности компании включают:

62.01 – Разработка компьютерного программного обеспечения;

62.02 – Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий;

62.09 – Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий;

69 – Деятельность в области права и бухгалтерского учёта;

69.10 – Деятельность в области права;

69.20 – Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учёта, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию;

70.10.1 – Деятельность по управлению финансово-промышленными группами;

70.10.2 – Деятельность по управлению холдинг-компаниями;

70.22 – Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;

73.11 – Деятельность рекламных агентств.

Основной миссией компании является качественное оказание вспомогательных услуг и обеспечения эффективного управления в специализирующихся компаниях сферах для своих заказчиков. Из интервью с директором получилось сформировать видение компании ООО «Сервис», оно звучит следующим образом: «Мы видим себя компанией, которая не просто берет на аутсорсинг определённые функциональные области организаций, а является неотъемлемой составляющей в эффективном функционировании бизнеса своих клиентов, понимая это со всей ответственностью и готовностью к взаимодействию».

На данном рынке недостаточно быть надёжной и качественной компанией. Компания хочет совершенствоваться и находить новые подходы к клиенту, улучшать уровень менеджмента, разрабатывать новые системы мотивации и

стимулирования, благодаря которым она сможет устоять среди своих конкурентов.

## **2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Сервис»**

### **Анализ внутренней среды ООО «Сервис»**

Анализ внешней и внутренней среды организации является значимым элементом в оценки эффективности стратегического управления, поскольку мы понимаем, насколько компания осознаёт сильные и слабые стороны внутренних факторов и использует с учётом внешней среды.

Внутренняя среда организации включает в себя множество элементов, такие как: цели, персонал, технология, структура и т.д. Рассмотрим внутреннюю среду ООО «Сервис».

Основными стратегическими целями компании является:

1. Увеличить качество предоставляемых услуг на 15% к сентябрю 2022 года;
2. Увеличить клиентскую базу компании на 10% к концу 2022 года;
3. Увеличить прибыль компании на 15% к концу 2022 года.

Реализация этих целей приведет компанию к долгосрочному повышению результативности деятельности компании над уровнем конкурентов. Для того, чтобы понять основную стратегию организации нужно провести анализ внешней среды организации и внутренней среды.

Организационная структура. Организационная структура- линейная, т. к. каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Организационная структура общества имеет следующий вид:





Рисунок 3. Организационная структура предприятия ООО «Сервис»

Высшим должностным лицом ООО «Сервис» является его *директор*, действующий на принципах единоначалия. Директор предприятия действует от имени предприятия, представляет его интересы, распоряжается имуществом предприятия, заключает договоры, выдаёт доверенности, открывает в банках расчетный и другие счета, пользуется правом распоряжения средствами, утверждает штаты, издаёт приказы, даёт указания, обязательные для всех сотрудников предприятия.

Руководитель отдела персонала является непосредственным начальником отдела персонала. Он самостоятельно определяет структуру, численность, квалификационный и качественный состав своего отдела, назначает на должность и освобождает с должности, но при этом на заключение контрактов и трудовых договоров имеет право только директор организации.

Основные функции отдела персонала, согласно должностной инструкции, следующие:

1. Оптимизация организационной структуры;
2. Определение потребности в персонале;
3. Рекрутинг;
4. Адаптация сотрудников;
5. Мотивация;

6. Обучение;
7. Деловая оценка персонала;
8. Планирование и управление карьерой персонала;
9. Кадровое делопроизводства и документооборот;
10. Взаимодействие с внешними организациями в том числе с проверяющими и контролирующими;
11. Совершенствование корпоративной культуры;
12. Отчетность.

Главный бухгалтер является руководителем бухгалтеров по первичной документации и бухгалтеров по расчётной группе.

Юристы и менеджеры по продажам находятся в прямом подчинении у директора организации, он является их непосредственным руководителем.

Преимуществом такого типа организационной структуры является единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, простота управления, четко выраженная ответственность, оперативность в принятии решений, личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатком линейной организационной структуры являются высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления, отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений, перегрузка информацией, множеств контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами

Персонал. В компании ООО «Сервис» работает 35 человек. Самая большая текучесть кадров в компании среди специалистов по кадровому делопроизводству, потому что рынок высококонкурентный и предложений на данном рынке намного меньше спроса со стороны компаний. Некоторые специалисты переходят в аналогичные компании, а чаще всего на открытие должности к потенциальным клиентам на полную ставку. В компании есть материальная и нематериальная мотивация сотрудников. Если сотрудник

качественно выполняет свою работу, то его финансово вознаграждают. Также отметим, что сотрудники компании для организаций, предоставляющие аутсорсинговые услуги, являются основным и очень ценным ресурсом.

Таблица 1– Анализ динамики численности за 2019-2020 гг.

Показатели	2019 год		2020 год		Абсолютное отклонение		Темп роста, %
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	
Численность работников, всего	40	100,00	35	100,00	5	-	87,5
В том числе:							
- специалисты в сфере кадрового делопроизводства	19	47,5	15	42,8	-4	80,0	90,1
- специалисты в сфере бухгалтерского делопроизводства	16	40,0	15	42,8	-1	20,0	107,0
- специалисты в сфере юридического делопроизводства и менеджеры по продажам, директор	5	12,5	5	14,4	0	0	115,2

Исходя из таблицы 1, мы наблюдаем, что численность персонала в 2020 году уменьшила на 5 человек, 4 из которых специалисты кадрового отдела и 1 сотрудник бухгалтерского отдела.

Таблица 2– Оценка эффективности трудовых ресурсов ООО «Сервис»

Показатели	Ед. изм.	2019 г.	2020 г.	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Выручка	тыс. руб.	25301	2575725	456	101,8
Численность работников, всего	чел.	40	35	5	87,5
Чистая прибыль	тыс. руб.	2726	4393	1667	161,2
Производительность труда одного работника	тыс. руб./чел	632,3	735,9	103,6	116,4
Чистая прибыль на одного работника	тыс. руб./	68,2	125,5	57,3	184,0

Исходя, из таблицы 2, мы видим, что несмотря на уменьшение числа сотрудников, выручка организации возросла, и производительность труда возросла на 16,2%. При этом чистая прибыль организации также возросла на 61,2% преимущественно за счёт сокращения себестоимости продаж. Подчеркнём, что данная положительная динамика была достигнута меньшим числом работников, а это значит, что объём работ на одного сотрудника увеличился, а дополнительных выплат за интенсивный характер работ персоналу, а в частности специалистам кадрового отдела, назначено не было.

**Сильные стороны:** В организации работает высококвалифицированный персонал, понимающий свое дело и разбирающийся в той услуге, которую организация выводит на рынок. Из-за небольшой численности персонала, в организации легко решаются организационные вопросы, каналы передачи информации отлажены.

**Слабые стороны:** Исходя из проведенного анализа динамики численности персонала ООО «Сервис» выяснилось, что среди специалистов по кадровому делопроизводству самая большая текучесть кадров, потому что отрасль высококонкурентная и грамотных образованных специалистов ценят в этой отрасли. Так же возможен карьерный рост и уход из компании, с целью дальнейшего развития. Эта текучесть может быть обусловлена необходимостью совершенствования системы персонала в организации.

Во время интервью с директором А.Н. Васильевой был проведен SNW-анализ, где были проанализированы следующие стратегические позиции организации:

1. Общая стратегия организации;
2. Организационная структура;
3. Качество услуг, предоставляемых организацией;
4. Профессионализм персонала;
5. Уровень коммуникации с клиентами;
6. Репутация в своей отрасли;
7. Маркетинг-система;

## 8. Система мотивации персонала.

Анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3– Стратегический SNW-анализ внутренней среды ООО «Сервис».

№	Наименование стратегической позиции организации	Качественная оценка позиции		
		S (Сильная)	N (Нейтральна)	W (Слабая)
1	Общая стратегия организации		+	
2	Организационная структура			+
3	Качество услуг, предоставляемых организацией	+		
4	Профессионализм персонала	+		
5	Уровень коммуникации с клиентами		+	
6	Репутация в своей отрасли	+		
7	Маркетинг-система		+	
8	Система мотивации персонала			+

Анализ был проведён на основании интервью с директором А.Н. Васильевой и на основании выводов корпоративного исследования, проводимого организацией.

Сильные стороны: сильной стороной организации является ее продукт, а точнее качество предоставляемых услуг. Компания уже много лет работает на данном рынке и долгосрочные отношения со своими клиентами подтверждают высокую оценку данного показателя, а также достойную репутацию на рынке.

Профессионализм сотрудников компании также оценивается менеджментом очень высоко, потому что персонал имеет профильное образование, регулярно проходит аттестации, корпоративное обучение, а также компания всячески поощряет самообразование.

Слабые стороны: как выяснилось во время проведения интервью с директором, текущая линейная организационная структура недостаточно гибкая и не соответствует стратегическим целям организации. Также А. Н. Васильева говорит о проблеме мотивационной системы в организации, поскольку у сотрудников снижается заинтересованность в работе и их работоспособность от непонимания как улучшить своё текущее положение. Сотрудники не знают, как увеличить индивидуальные показатели и не осознают свой вклад в работу каждого проекта организации, не до конца чувствуют свою причастность и самореализованность. От этого происходит неудовлетворённость трудом и поиск лучшего вакантного предложения на рынке.

Финансовый анализ. Для определения финансовых результатов деятельности организация проведем финансовый анализ на основе финансовой отчетности за 2019-2020гг [21].

Таблица 4– Расчёт коэффициента автономности

Показатели, тыс. руб	31.12.2019	31.12.2020	Отклонение
Баланс	4283	5895	1612
Собственный капитал	3259	4853	1594
Долгосрочные обязательства	0	0	0
Активы	4283	5895	1612
Оборотные активы	0	0	0
Внеоборотные активы	0	0	0
Запасы	1	1	0
Коэф.автономии = СК/Баланс	0,763	0,823	0,06
Мультик.собств.капит = Б/СК	1,31	1,21	-0,1

Коэффициент соответствует оптимальным значениям российской практике (0,6-0,7), следовательно, компания является независимой от кредиторов. И увеличение показателя в 2020 году, свидетельствует о том, что компания все больше старается полагаться на собственные источники финансирования.

Таблица 5— Расчёт показателей деловой активности

Показатели, тыс. руб	31.12.2019	31.12.2020	Отклонение	Тр, %
Выручка	25301	25757	457	101,8
Чистая прибыль	2726	4393	1667	161,2
Собственный капитал (ср)	3998	4056	58	101,45
Рентабельность СК	68,18	108,3	40,12	
Рентабельность продаж	10,77	17,05	6,28	

В 2020 году произошел рост выручки, за счёт снижения себестоимости продаж и увеличения прочих доходов, чистая прибыль также увеличилась. Рентабельность собственного капитала увеличилась на 40,2% а рентабельность продаж на 6,28%. Текущие показатели рентабельности собственного капитала говорят нам о том, что капитал используется эффективно, что является закономерным для данной отрасли. Рентабельность продаж говорит нам о том, что предприятия является среднерентабельным (от 5 до 20%) и работает эффективно.

Из проведённого анализа можно сделать вывод, что организация находится в устойчивом финансовом положении и наблюдается положительная динамика. Также в 2020 году компания увеличила свою результативность и начала более эффективно использовать собственный капитал, что говорит об эффективной работе всей организации.

Анализ внешней среды ООО «Сервис»

Внешняя среда организации характеризует совокупность факторов, которые оказывают воздействие на ее деятельность. Внешняя среда разделяется на факторы косвенного воздействия (макросреда) и факторы прямого воздействия (микросреда). Рассмотрим микросреду организации ООО «Сервис».

#### Потребители

За длительное время работы компания ООО «Сервис» выстроила рабочие взаимоотношения и оказывает свои услуги на постоянной основе следующим организациям: торговый бренд «Эльсити» и его юридическим лицам, а также юридическим лицам, которые приобрели франшизу бренда «Командор» и другим организации, которым компания ООО «Сервис» оказывает консалтинговые и аудиторские услуги.

Продажи компании «Сервис» направлены на рынок B2B, т.е. компания продает свой продукт корпоративным клиентам – торговым сетям.

География рынка, на которую опирается компания «Сервис» следующая: большая часть реализованных проектов направлена на г. Красноярск, также ведется деятельность по Красноярскому краю. Клиентов компании можно разделить на два типа:

1. Торговые сети – компания ООО «Сервис» берет на себя такие функциональные зоны как: HR, бухгалтерия, юридическое сопровождение и полное делопроизводство по ним. Взаимоотношения и сотрудничество выстраивается на долгосрочной основе.

2. Частные компании- компания оказывает услуги консалтинга и аудита для клиентов, взаимоотношения выстраиваются на краткосрочной основе.

#### Поставщики

Основные поставщики, с которыми сотрудничает ООО «Сервис» следующие:

1. Поставщики человеческих ресурсов: специализированные сайты (HH.ru, ros.rabota), вузы по профильным направлениям для организации;



2. Поставщики технического обеспечения и клининговая служба. Компания берет на аутсорсинг перечисленные услуги у ООО «Дакир» и клининговой компании «Абсолют 24».

3. Поставщики программного обеспечения: компании «Альвента» и «Киасофт».

Ключевые факторы при выборе поставщика для компании:

1. Стоимость. Компания ориентируется на среднюю ценовую политику.

2. Гарантия качества. Компания выбирает тех поставщиков, где есть возможность гарантийного и послепродажного обслуживания.

3. Надёжность. Компания ориентируется на отзывы других потребителей и репутацию поставщиков при выборе.

Конкуренты

У компании есть два типа конкурентов:

Компании в городе Красноярск - 4 организации

- КрасБухСервис;
- Клиент сервис;
- ЮрФинанс;
- БухАудит.

Частные лица, которые предоставляют аналогичные услуги, что и компания ООО «Сервис». Преимущественная направленность на кадровое делопроизводство. Отметим, что также данная категория пометит в своих предложениях возможность трудоустройства на полную ставку в организацию при необходимости.

Далее был проведен анализ конкурентов на основании сайта flamp.ru [22]. Рейтинги расставлены на основании отзывов и мнения потребителей. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6– Сравнительный анализ конкурентов

Компания	Рейтинг компании, на основании отзывов потребителей по 5-бальной шкале	Количество отзывов потребителей	Услуги, предоставляемые компанией
ООО «Сервис»	4,5	5	Бухгалтерские, юридические, кадровые услуги, аудит
Красбухсервис	4,2	40	Бухгалтерские услуги, аудит
Юрфинанс	4,9	39	Бухгалтерские, юридические услуги, аудит
БухАудит	2,9	25	Бухгалтерские услуги, аудит
Клиент сервис	4,1	15	Кадровые услуги, рекрутинг

Сравнивая организацию ООО «Сервис» с ее конкурентами, можно сказать, что основным конкурентным преимуществом является комплексный аутсорсинг. Недостатком фирмы можно назвать рекламу и маркетинговую политику, поскольку количество отзывов и осведомлённость целевой аудитории о деятельности компании очень мала по сравнению с ее конкурентами.

Государство.

В 2020 году были утверждены основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2021-2023 годы. Они разрабатывались с учетом сложившейся экономической ситуации и направлены на создание условий для восстановления деловой активности после пандемии, а

также на долгосрочные структурные изменения. [23] Увеличение налоговой нагрузки, естественно, отразится на бизнесе и Красноярского края. Многие компании не захотят содержать большие штаты сотрудников и сократят свои штатные единицы, зачастую это касается вспомогательных процессов. Поэтому роль и потребность в компаниях, предоставляющих услуги аутсорсинга возрастёт.

#### Экономика.

Пандемия COVID-19 и ограничительные карантинные меры привели к резкому падению доходов. Во втором квартале 2020 года, во время которого действовали наиболее жесткие ограничения и режим самоизоляции населения, реальные располагаемые денежные доходы россиян упали сразу на 8% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, следует из первой оценки Росстата. Это стало рекордным квартальным сокращением в XXI веке. [24] Все эти изменения ведут к снижению покупательной способности и спроса на рынке различных товаров и услуг. Многие фирмы под влияние этих изменений вынуждены будут сокращать свои штаты и брать некоторые процессы на аутсорсинг.

Также отметим, что число безработных в мае возросло до 4,5 млн россиян, или 6,1% всей рабочей силы, следует из оценки Росстата. Это максимум с 2012 года. С начала пандемического кризиса безработными стали свыше 1 млн россиян [25]. Это говорит об увеличении числа соискателей и предложения на рынке труда в различных сферах, в том числе в сфере аутсорсинга услуг. Данные изменения могут привести к ужесточению конкуренции.

#### Социокультурные факторы.

Сейчас в России наблюдаются тенденции активного применения тайм-менеджмента, поскольку дефицит времени у людей возрастает, многие задачи им проще делегировать и передавать в руки профессионалов [26]. Это проявляется и в мышлении предпринимателей. Многие вопросы они готовы доверить

профессионалам и сосредоточить свои усилия на стратегии и развитии своего бизнеса. Поэтому актуальность аутсорсинга возрастает и услугами подобных компаний пользуется все больше количество организаций.

### **2.3 Анализ системы мотивации сотрудников в ООО «Сервис»**

Достижение целей организации невозможно без обеспечения эффективных действий персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. В связи с этим руководство должно выполнять весьма важную функцию – создание условий для мотивации работников и осуществление ее на практике. Особенностью современного управления персоналом является возрастающая роль личности работника, соответственно меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников сегодня используют как финансовые (премии, надбавки, проценты от продаж, социальные пакеты и тд), так и нефинансовые (корпоративное обучение, бесплатные путевки, абонементы, билеты и т.д.) методы вознаграждения

В организации ООО «Сервис» выдержанные отношения между работниками и руководством, обусловленные бюрократической организационной структурой, где каждый четко знает свои обязанности. Коллектив работает и добивается цели путём командной работы и плотной коммуникацией между отделами, а также непосредственно с клиентом.

За добросовестное, высокопрофессиональное исполнение трудовых обязанностей, продолжительную и образцовую работу и иные успехи в труде применяются следующие меры поощрения работников:

- объявление благодарности;
- выплата премии;

- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- представление к званию лучшего по профессии.

Поощрения объявляются приказом по организации, доводятся до сведения коллектива.

В компании ценятся работники со следующими качествами: быстрая обучаемость, стрессоустойчивость, ответственность и внимательность. Компания готова помогать своим кадрам расти и развиваться. Система оплаты труда работников выглядит следующим образом:

1. На предприятии установлена повременно-премиальная система оплаты труда, если трудовым договором с работником не предусмотрено иное.

2. Повременная система оплаты труда предусматривает, что величина заработной платы работников зависит от фактически отработанного ими времени, учет которого ведется в соответствии с документами учета рабочего времени (табелями).

3. Премиальная система оплаты труда предполагает выплату работникам материального поощрения в виде ежемесячных (текущих) и ежегодных премий за выполнение трудовых функций при соблюдении работниками установленных показателей и условий премирования.

4. На предприятии установлена 40-часовая рабочая неделя для работников, работающих по основному графику работы и суммированный учет рабочего времени для работников со сменным графиком работы.

5. Заработная плата (ЗП) работников включает в себя следующие виды выплат: должностной оклад (Д), надбавки компенсационного характера (Нк), установленные соответствии с действующим законодательством РФ, надбавки стимулирующего характера (Нст), доплата к должностному окладу (премии) (П),

Заработная плата работников рассчитывается по формуле:

$$\text{ЗП} = (\text{Д} + \text{Нст} + \text{П}) * \text{Нк},$$

В соответствии с действующим налоговым законодательством РФ из вознаграждения, начисленного работнику за исполнение трудовых обязанностей, исчисляется, удерживается и уплачивается в федеральный бюджет РФ налог на доходы физических лиц (НДФЛ) в размере 13% от вознаграждения.

Размер заработной платы не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного действующим законодательством.

Заработная плата работников предельными размерами не ограничивается.

Все работники предприятия за качественное и своевременное выполнение своих трудовых функций имеют право на получения премий по различным показателям. Существуют следующие категории доплат к заработной плате работника:

1. Премия при совмещении профессий производится работнику при совмещении со своей основной работой работы по другой профессии в течение рабочего дня. Размер доплаты устанавливается за фактический объем работы, на основании служебной записки руководителя подразделения. Начисляется согласно приказу руководителя предприятия в процентном и суммовом выражении. Доплата выплачивается одновременно с заработной платой за расчетный месяц.

2. Премия за исполнение обязанностей. Доплата производится работнику, за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника. Размер доплаты устанавливается до 50% от оклада более высокой квалификации, либо в виде разницы в окладах за фактически отработанное время. Начисляется согласно приказу руководителя предприятия в процентном и суммовом выражении. Доплата выплачивается одновременно с заработной платой за расчетный месяц.

3. Разовая премия за качественное выполнение работ выплачивается по итогам выполнения месячных планов сотрудниками отделов, выполнение срочных и важных заданий, по итогам успешной работы компании за год, а также за многолетнюю добросовестную работу.

Штатное расписание компании ООО «Сервис», дата составления 31 декабря 2020 года, представлено в таблице 7.

Таблица 7 — Штатное расписание компании ООО «Сервис»

наименование	код				Районный коэффициент	Северная надбавка	Ежемесячная премия по текущему месяцу	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АУП	1	Директор	1,00	28 736,00	8 620,80	8 620,80		45 977,60
АУП	1	Главный бухгалтер	1,00	28 736,00	8 620,80	8 620,80		45 977,60
АУП	1	Заместитель главного бухгалтера	1,00	25 144,00	7 543,20	7 543,20		40 230,40
АУП	1	Юрист	2,00	21 552,00	6 465,60	6 465,60		68 964,00
АУП	1	Менеджер по работе с клиентами	2,00	21 552, 00	5 388,00	5 388,00		64 656,00
Отдел отчетности	94	Ведущий бухгалтер отдела отчетности	1,00	22 989,00	6 896,70	6 896,70		36 782,40
Отдел отчетности	94	Руководитель отдела отчетности	1,00	22 989,00	8 620,80	8 620,80		45 977,60
Отдел отчетности	94	Бухгалтер по расчету с поставщиками	4,00	12 144,00	6 250,20	6 250,20		98 576,00
Отдел отчетности	94	Бухгалтер по учету банковских операций	1,00	17 960,00	6 250,20	6 250,20		30 460,00
Отдел отчетности	94	Бухгалтер материальной группы	2,00	12 144,00	6 465,60	6 465,60		50 154,40
Отдел отчетности	94	Бухгалтер по учету кассовых операций	2,00	12 144,00	6 250,20	6 250,20		49 288,00
Отдел отчетности	94	Бухгалтер по учету прочих доходов и расходов	2,00	12 144,00	6 250,20	6 250,20		49 288,00
Отдел персонала	95	Руководитель отдела персонала	1,00	25 144,00	7 543,20	7 543,20		40 230,40
Отдел персонала	95	Ведущий менеджер по персоналу	1,00	17 960,00	6 465,60	6 465,60		30 891,20
Отдел персонала	95	Специалист по кадровому делопроизводству	6,00	12 144,00	6 250,20	6 250, 20		147 864,00
Отдел персонала	95	Менеджер по подбору и развитию персонала	5,00	12 144,00	6 250,20	6 250,20		123 220,00
Отдел персонала	95	Менеджер по персоналу	2,00	17 960,00	6 465,60	6 465,60		61 782,40
		Итого по документу	35,00					1 030 320,00

Исходя из данной таблицы, можно сделать вывод, что персонал компании подразделяется на 4 категории: административно управленческий персонал, специалисты кадрового отдела, специалисты бухгалтерского отдела и специалисты юридического отдела. Самая высокая тарифная ставка приходится на должность — директор, самая низкая — специалист по кадровому делопроизводству, менеджер по подбору и развитию персонала, бухгалтер по учету кассовых операций. Расходы на оплату труда в месяц составляют 1030320 рублей.

Как говорилось ранее, наибольшая текучесть кадров наблюдается среди специалистов кадрового делопроизводства. Зарботная плата данной категории специалистов, без премиальных выплат, в месяц составляет — 24644 рублей в месяц. Проанализировав предложения со стороны соискателей на рынке труда, а именно, вакансия- специалист по кадровому делопроизводству/ документовед, выяснили, что средняя заработная плата в месяц данного специалиста составляет— 34598 рублей. Анализ происходил на основе специализированного сайта hh.ru [27]. Таким образом, можно сделать вывод о том, что оплата труда специалиста кадрового делопроизводства в компании ООО «Сервис» ниже среднего уровня в Красноярске.

Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного человека. Это набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания. Чтобы определить мотивацию персонала нужно прежде всего понять, удовлетворен ли сотрудник на сегодняшний день своей работой в компании, а уже тогда мы сможем понять есть ли вообще у него мотивация к работе в этой компании или он работает ради чего-то другого.

В настоящей работе был проведен анализ удовлетворенности трудом кадрового отдела компании, чтобы на основе результатов этого анализа сделать



выводы относительно мотивации персонала. Анкета для анализа удовлетворенности сотрудников компании ООО «Сервис» представлена в Приложении Б. Было опрошено 15 сотрудников отдела компании, что составляет 43 % от общей численности организации. В опросе принимали участие специалисты по кадровому делопроизводству, менеджеры по обучению и найму персонала, а также руководитель отдела. Результаты получились следующие:

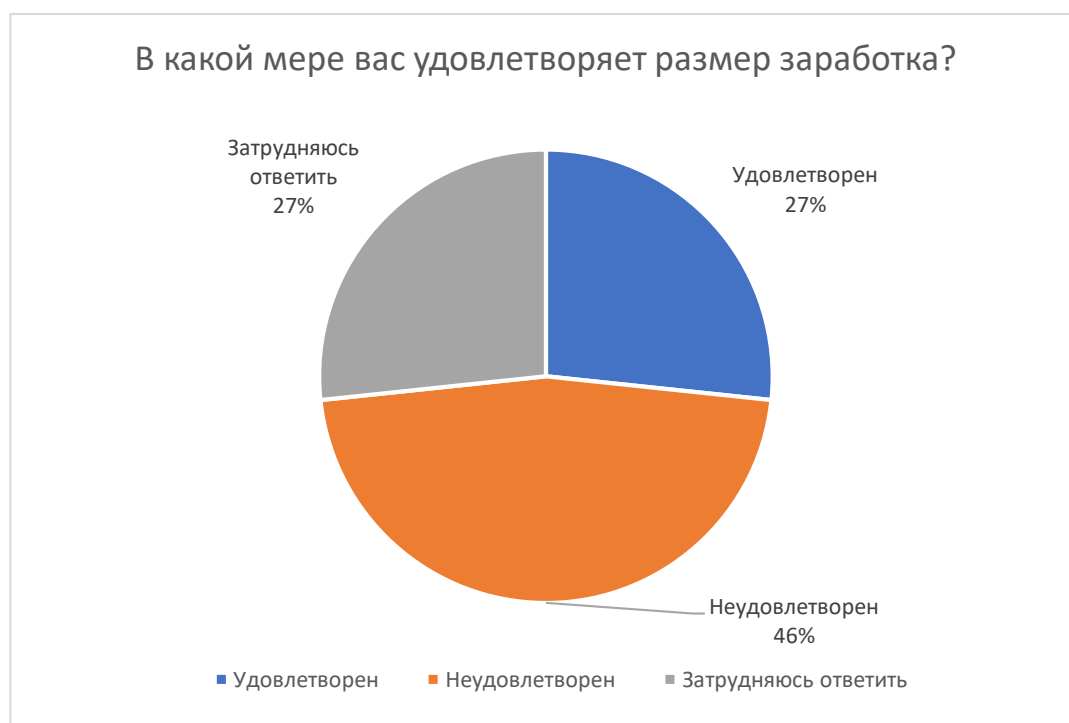


Рисунок 4— Удовлетворённость размером заработной платы

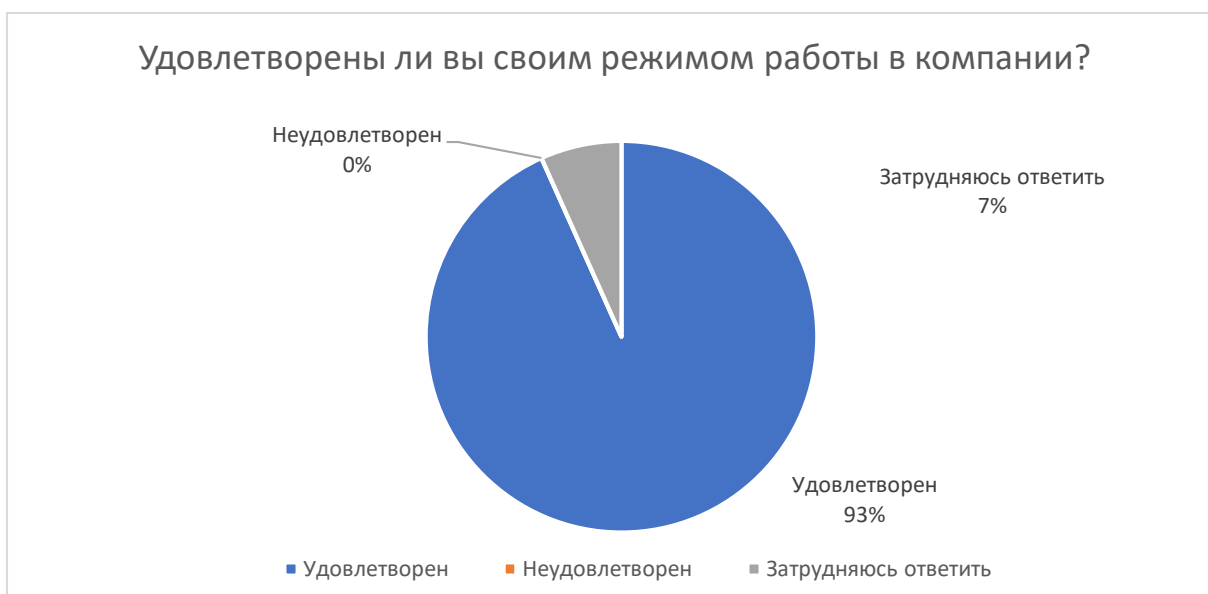


Рисунок 5 — Удовлетворённость режимом работы в компании

Проанализировав рисунок 4 и рисунок 5, можно сделать вывод, что большинство работников недовольны заработной платой в организации, но почти всех удовлетворяет режим работы в компании.



Рисунок 6 – Удовлетворенность разнообразием работы

Разнообразие работы в компании удовлетворяет большинство коллектива, но по результатам опроса видно, что у некоторых сотрудников этот вопрос вызвал затруднение. Возможно это можно расценить как неудовлетворённость в разнообразии работе.



Рисунок 7 – Удовлетворенность от самостоятельности работы

74% сотрудников компании удовлетворены тем, что они могут выполнять какие-либо действия относительно проектов в организации самостоятельно.



Рисунок 8– Соответствие работы личным способностям

33% затруднились ответить на вопрос, связанный с соответствием работ личным способностям сотрудников. Возможно, это связано с тем, что сотрудники не удовлетворены разнообразием работы и степенью самореализации в работе.



Рисунок 9– Удовлетворенность организацией труда

Большинство сотрудников удовлетворены организацией труда в компании, каждый сотрудник четко знает, что, как и в какие сроки он должен выполнять.



Рисунок 10– Отношения с коллегами

Большинство сотрудников удовлетворяет отношение с коллегами. Они поддерживают как формальное, так и неформальное общение в коллективе. Также тесное сотрудничество обуславливает специфика работы и постоянные коммуникации по проектам фирмы.

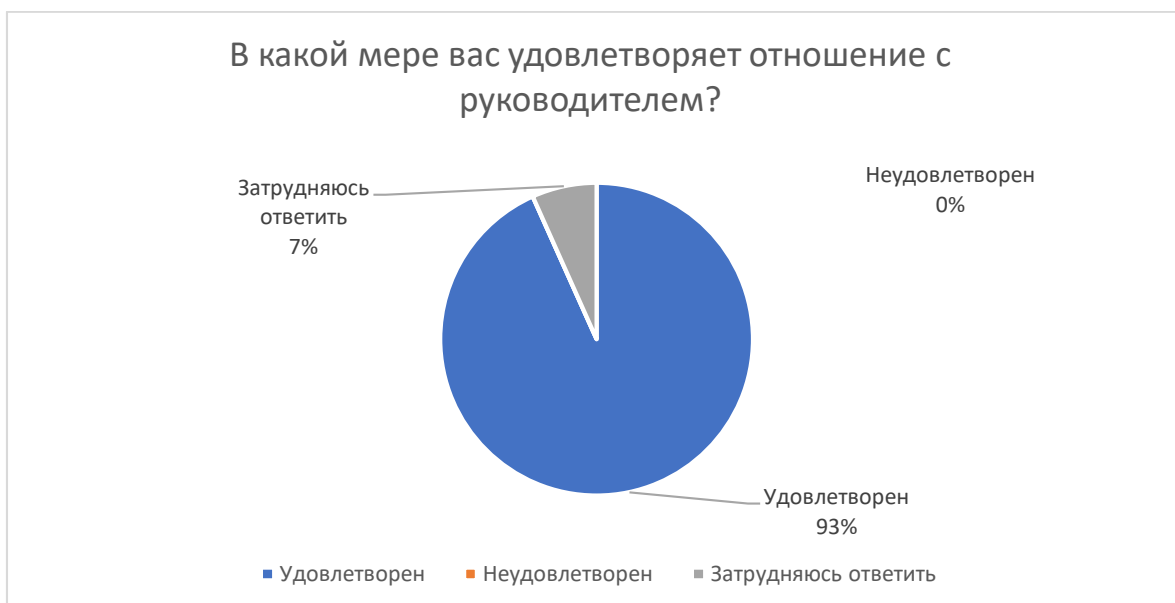


Рисунок 11– Отношение с руководителем

В компании полное понимание в коллективе, работники почти в полной мере удовлетворены отношениями как с коллегами, так и с руководством компании.



Рисунок 12–Удовлетворенность уровнем технической оснащённости

Можно сделать вывод, что большинство сотрудников удовлетворены уровнем технической оснащённости в компании.



Рисунок 13 - Причины, по которым сотрудник работает в компании

Можно сделать вывод, что большинство сотрудников компании удовлетворены условиями в компании. Размер заработка не удовлетворяет сотрудников в той мере, в какой бы им хотелось. Работников не удовлетворяет разнообразие работы и мотивация к работе не сильно высока, но им нравится работать в этой организации, потому что они понимают специфику, отношения в коллективе и с руководством их удовлетворяют. В коллективе царит благоприятный климат. Главная причина работы в организации по мнению большинства сотрудников, 28%, преимущественно связана с возможностью набраться опыта и вырасти в профессиональном плане. Также отметим, что многие сотрудники не понимают, каким образом выстроена индивидуальная система премирования в организации, какой вклад они вносят в выполнение планов по проектам компании. Учитывая, что сотрудники кадрового отдела работают в сокращённом штате, выполняя тот же объём работ, но за интенсивный характер работы дополнительных доплат не получают. Можно сделать вывод, что система стимулирования не отвечает внутренним потребностям в мотивации сотрудников, многие из них не имеют понимания как можно увеличить свою заработную плату и продвигаться по карьерной лестнице.

В проектах компании при этом наблюдаются увеличение таких тенденций как:

1. Рост штрафов по несоблюдению отчётности в кадровом делопроизводстве на 5% по сравнению с 2020 годом ;
2. Наблюдаются ошибки, влияющие на перерасчёт заработной платы у сотрудников в компаниях-клиентах, увеличение на 7% по сравнению с 2020 годом;

Все это сказывается на взаимоотношениях с клиентами и экономических показателей деятельности организации из-за взыскания штрафов за некачественные выполнения компанией ООО «Сервис» своих услуг. Данные взыскание снизили объем прибыли на около 10% в 2020 году.

Разработка грамотной системы КРІ поможет упорядочить работу в организации, обозначить задачи и цели компании, чтобы сотрудники понимали, для чего они работают в этой организации и какой они вкладывают процент для достижения поставленных целей, а что самое главное - для понимая сотрудниками системы стимулирования организации на примере кадрового отдела.



### **3 Разработка и внедрение системы показателей КРІ в ООО «Сервис»**

#### **3.1 Разработка системы показателей КРІ для ООО «Сервис»**

Ранее было выявлено, что существующая система стимулирования в компании ООО «Сервис» требует доработок на основании следующих факторов:

- увольнение высококвалифицированных специалистов кадрового отдела, трудоустройство в сторонние организации;
- неудовлетворённость размером заработка специалистов кадрового отдела;
- ухудшение качества работы, увеличение ошибок и несоблюдение стандартов документооборота специалистами кадрового делопроизводства;
- отсутствие понимания у сотрудников кадрового отдела о способах увеличения премиальной части своей заработной платы.

При этом для многих сотрудников кадрового отдела работа в компании является возможностью профессионально расти, развиваться и набираться опыта. Их устраивают отношения с руководством и взаимоотношения с коллегами, поскольку они чувствуют себя частью большой команды, специфика работы и тесное сотрудничество над проектами способствует этому. Они привыкли к текущей ситуации, но амбициозных, талантливых и перспективных сотрудников компания все-таки теряет. Отметим также, что при этом компания улучшает показатели своей деятельности, она продолжает сотрудничать со своими постоянными клиентами, все больше продолжает осваивать рынок и предоставлять услуги на краткосрочной основе. Объём работы с уходом нескольких специалистов для кадрового отдела не снижается, нагрузка на одного специалиста увеличивается, при этом дополнительных доплат за интенсивный характер работы сотрудникам не выплачивается. Следствием всего этого является снижение мотивации к работе у сотрудников к качественному

выполнению своих обязанностей. Все это является предпосылками введения системы КРІ для специалистов кадрового отдела для более эффективного выполнения своей трудовой деятельности и повышения мотивации.

Ранее в ходе интервью с руководителем были выявлены следующие стратегические цели компании:

1. Увеличить качество предоставляемых услуг на 15% к сентябрю 2022 г.;
2. Увеличить клиентскую базу компании на 10% к концу 2022 года;
3. Увеличить прибыль компании на 15% к концу 2022 года.

Таблица 8- Соответствие целей кадрового отдела стратегическим целям фирмы

Стратегическая цель	Целевые показатели для кадрового отдела
Увеличить качество предоставляемых услуг на 15% к сентябрю 2022 года;	Снизить количество допущенных ошибок, случаев несоблюдения стандартов работы на 15% к сентябрю 2022 года;
Увеличить клиентскую базу компании на 10% к концу 2022 года;	Увеличить удовлетворенность клиентов качеством работы кадрового отдела на 10% к концу 2022 года;
Увеличить прибыль компании на 15% к концу 2022 года.	Снизить сумму штрафных санкций за несоответствие стандартам работы и увеличить объём кадрового документооборота компании на 15% к концу 2022 года.

Для осуществления данных целевых показателей были разработаны несколько категорий премиальных выплат, основной целью которых служит конкретизировать вклад отдельного сотрудника в достижение результата и замотивировать его на выполнение задач, поставленных перед кадровым отделом. Так, система показателей КРІ была составлена для конкретного сотрудника компании, а именно для специалиста кадрового делопроизводства в компании ООО «Сервис». Отметим, что заработная плата данного сотрудника будет состоять:

- оклад— устанавливается на основании штатного расписания;
- премии — выплачивается на основании оценки по КРІ.

Далее были разработаны несколько категорий премиальных выплат, которые может получить сотрудник:

1. ежемесячная премия «За интенсивность работы»

Для начисления заработной платы применяется коэффициент интенсивности, определяющий размер оклада за текущий месяц.

В документообороте учитываются основные документы такие как: приказы о приеме, приказы об увольнении, приказы о переводе, приказы об отпуске, больничные листы и др.

Данные берутся из ежемесячного отчета по документообороту компании.

Коэффициент интенсивности рассчитывается по итогам каждого месяца, выплачивается вместе с заработной платой за расчетный месяц.

Таким образом, оклад с учётом нововведений будет выглядеть следующим образом:

Таблица 9 – Оклад специалиста кадрового делопроизводства с учётом коэффициента интенсивности

Документооборот	Коэффициент интенсивности	Изменённый оклад, руб
До 190 документов	1,0	24644
От 191 – по 210	1,03	25383 (> 739 руб)
От 211 – по 231	1,06	26123 (> 1479 руб)
Свыше 232 документов	1,09	26862 (> 2218 руб)

Средний объём документооборота для одного сотрудника составляет 190 обработанных документов в месяц. При увеличении нагрузки компания будет поощрять работу специалистов в виде премиальных выплат за интенсивность работы. Также в связи со стратегической целью расширения клиентской базы, и

как следствии, увеличения объёмов работы, коэффициент интенсивности будет актуален.

#### 1. Индивидуальная премия «За наставничество»

Премия начисляется сотруднику за стажировку вновь принятого специалиста по кадровому делопроизводству в течение 14 рабочих дней.

Размер премии устанавливается в сумме 2437 000 рублей 00 копеек за полную стажировку, а также при успешном ее прохождении специалистом.

Сумма премии не включает в себя компенсационные надбавки и НДФЛ.

Премия рассчитывается по факту окончания стажировки и после трудоустройства специалиста в компанию.

Премия выплачивается вместе с заработной платой за расчетный месяц, в котором закончилась стажировка.

#### 2. Ежемесячная премия «За результативность работы»

Для выплаты премии используются следующие KPI:

Таблица 10– Показатель KPI по премиальным выплатам «За результативность работы»

№	Цель	KPI (показатели)	Вес цели, %	Вес KPI, %
1	Повысить качество отчетности в кадровом делопроизводстве	Отсутствие штрафов по соблюдению отчетности в кадровом делопроизводственных	100	7%
Общий вес			100	7%

Эта премия выплачивается за отсутствие штрафов проверяющих и контролирующих органов в предыдущем месяце, связанные с непосредственной деятельностью специалиста по кадровому делопроизводству.

В месяц по предприятию выплачивается в размере 7% от оклада за фактически отработанное время в текущем месяце.

Премия рассчитывается и выплачивается с заработной платой за расчетный месяц.

Данная премия повысит мотивацию сотрудников соблюдать график подачи документации в специализированные органы и сократит штрафные санкции, которые накладываются на клиентов ООО «Сервис», и как следствие, повысит долю удовлетворенных клиентов качеством оказания услуг компаний. В тот же момент, сократит штрафные выплаты, которые выплачивает компания и, как следствие, увеличит прибыль организации.

### 3. Ежемесячная премия «За эффективность работы»

Для выплаты премии используются следующие KPI:

Таблица 11 – Показатель KPI по премиальным выплатам «За эффективность работы»

№	Цель	KPI (показатели)	Вес цели, %	Вес по KPI, %
1.	Повысить качество кадрового документооборота	Количество ошибок, влияющих на перерасчет заработной платы	90%	30%
		Соблюдение штатной дисциплины за предыдущий месяц		30%
		Количество ошибок, влияющих на переработку сформированной и предоставленной отчетности в сторонние организации за предыдущий квартал		30%
2.	Повысить эффективность в работе	Выполнение плана мероприятий	10%	10%
Общий вес			100	100

Таблица 12 - Расчёт премии «За эффективность работы»

% вознаграждения по уровням (% от оклада без учета коэф-та интенсивности)				0%	5%	10%	15%
Цель	Ключевой показатель	Вес (%)	Уровень нормальный	Недопустимый уровень	Уровень минимальный	Уровень нормальный	Уровень цели
№ 1. Повысить качество кадрового документооборота.	- количество ошибок, влияющих на перерасчет заработной платы;	30	Критерий оценки	>2 ошибок	2 ошибки	1 ошибка	Нет ошибок
			Процент премиального фонда	0%	2%	3%	5%
	- соблюдение штатной дисциплины за предыдущий месяц	30	Критерий оценки	>2 ошибок	2 ошибки	1 ошибка	Нет ошибок
			Процент премиального фонда	0%	1%	3%	4%
	- количество ошибок, влияющих на переработку сформированной и предоставленной отчетности в сторонние организации, за предыдущий квартал	30	Критерий оценки	>3 ошибок	3 ошибки	2 ошибки	1 ошибка или нет ошибок
			Процент премиального фонда	0%	1%	2%	3%
№ 2. Повысить эффективность в работе	Выполнение планов	10	Критерий оценки	< 95%	95-96,9%	97-99,9%	100%
			Процент премиального фонда	0%	1%	2%	3%

Эта премия выплачивается от оклада за фактически отработанное время

Сумма премии рассчитывается по итогам каждого месяца, выплачивается вместе с заработной платой за расчетный месяц.

Данная премия послужит для сотрудников мотивацией качественнее выполнять свою работу и, как следствие, послужит фактором снижения неустоек и увеличения прибыли компании.

Также отметим, что основными ограничениями выплаты премий являются,

если:

- в предыдущем периоде сотрудник имел дисциплинарное взыскание (замечание, выговор), оформленное согласно ТК;
- сотрудник не работает на момент расчета премий;
- увольнение по инициативе работодателя.

Такой расчёт делает процесс распределения стимулирующих выплат более понятным как для сотрудников организации, так и для руководства компании. Данный вид стимулирования позволит работникам хорошо и эффективно трудиться, а компании – достигать высоких финансовых результатов.

## **2.2 Разработка проекта внедрения KPI в компанию ООО «Сервис»**

Для организации внедрения системы KPI в компании ООО «Сервис» предлагается разработать проект, направленный на повышение успешности проводимых изменений, поскольку именно в рамках проектного подхода можно с большей эффективностью его осуществить, концентрируя усилия и отслеживая прогресс.

Актуальность разрабатываемого проекта системы KPI заключается в том, что на сегодняшний день сфера аутсорсинга набирает обороты, на рынке появляются новые игроки, а также конкуренцию составляют высокопрофессиональные специалисты, готовые занять свободную штатную единицу в компаниях-клиентах. Также у компании участились случаи допущения серьёзных ошибок в работе и увольнения сотрудников в кадровом отделе. Поэтому персонал, работающий в компании ООО «Сервис», должен понимать, какие цели компании стоят перед ним, осознавать важность своей работы для достижения этих целей и качественно выполнять поставленные задачи. А руководство, в свою очередь, обеспечить ясность и конкретность поставленных задач и замотивировать своих сотрудников на успешное их выполнение. Компания ООО «Сервис» придерживается стратегии фокусированная по классификации М. Портера, то есть сосредоточение всех

усилий компании приходится на определенную узкую группу потребителей, в конкретном случае— торговые сети в сфере ритейл [28].

#### Устав проекта

Таблица 13 – Сведения о проекте

Основные характеристики	
Полное наименование проекта	Проект разработки и внедрения системы КРІ в компании ООО «Сервис»
Тип проекта	Организационный
Заказчик	Директор ООО «Сервис»

#### Цель проекта

Увеличить прибыль компании на 15% за счет разработки и внедрения системы показателей КРІ для специалистов кадрового делопроизводства в компании ООО «Сервис» до 01.09.2022.

#### Сроки реализации проекта

Дата начала проекта: 01.09.2021

Планируемая дата завершения проекта: 01.09.2022

#### Концепция

Для повышения уровня работы организации и повышения заинтересованности сотрудников ООО «Сервис» необходимо провести ряд мероприятий, а именно разработать и внедрить систему КРІ, результатом чего, как ожидается, у сотрудников изменится отношение к работе в организации. В первую очередь, необходимо провести анализ мотивации. Следующим шагом будет разработка эффективной системы КРІ, которая будет соответствовать стратегическим целям организации и сделает работу персонала более результативной.

#### Заинтересованные стороны

Анализ заинтересованных сторон является важным инструментом во время внедрения организационных изменений, он позволяет повысить шансы на успех проекта, потому что организационные изменения затрагивают интересы широкого круга сотрудников, которые могут оказывать сопротивление



внедряемым изменениям [30]. Заинтересованными сторонами разрабатываемого проекта являются:

- собственники компании ООО «Сервис».
- сотрудники кадрового отдела.
- команда проекта:
- руководитель проекта – Шмидт М.И.;
- директор ООО «Сервис»;
- руководитель кадрового отдела;
- главный бухгалтер;
- потребители.

Таблица 14 – Реестр заинтересованных сторон проекта

№	Роль в проекте	Наименование организации/Должность /Ф.И.О.	Интерес
1	Заказчик, Инвестор	Собственники компании ООО «Сервис»	Достижение стратегических целей компании
2	Инициатор, Менеджер проекта	Шмидт М.И.	Реализация проекта; Достижение целевых показателей проекта.
3	Команда проекта	Директор Главный бухгалтер Руководитель кадрового отдела	Реализация проекта; Достижение целевых показателей отдела; Сплочение команды в организации.
4	Персонал	Персонал ООО «Сервис»	Увеличение заработной платы; Повышение мотивации к работе.
5	Потребители (клиенты компании)	Торговые сети	Улучшение качества услуг; улучшение экономических показателей

## Основные ресурсы проекта

Таблица 15– Трудовые ресурсы проекта

Название трудового ресурса	Стоимость ресурса за час работы/ руб.	Время, в которое данный ресурс доступен для реализации проекта
Шмидт М.И.	50 руб./ час	976
Главный бухгалтер	287 руб./ час	216
Руководитель отдела кадров	151 руб./ час	612

Материальные ресурсы:

- увеличение премиального фонда компании.

Ожидаемые результаты после реализации проекта

1. Повышение удовлетворенности персонала;
2. Выполнение поставленных стратегических целей компании за год.

Бюджет проекта

Таблица 16- Сводный бюджет проекта компании ООО «Сервис»

Статья расходов	Кол-во единиц	Сумма, руб
Оплата труда (руководитель проекта)	976	48800 ( 50 руб/час)
Оплата труда (директор)	184	52808 ( 287 руб/час)
Оплата труда (главный бухгалтер)	216	61992 ( 287 руб/час)
Оплата труда (руководитель отдела кадров)	612	92412 (151 руб/час)
Премиальный фонд	-	242928
Итого	1988	498940

Сводный бюджет составляет 498940 рублей.

## Команда проекта

1. Руководитель проекта – Шмидт Мария, ответственный за результат проекта.

Основные задачи: координация участников команды, контроль выполнения задач, корректировка плана, подотчетность директору.

2. Директор ООО «Сервис» – заказчик проекта. Участие в проекте необходимо для помощи с разработкой и реализацией разработанных мероприятий, а также для сплочения персонала организации.

3. Главный бухгалтер, основная задача – это помощь в определении рамок бюджета проекта, а также помощь в оформлении всей документации.

4. Руководитель кадрового отдела, основная задача – помощь в разработке КРІ для персонала, который находится в подчинении именно у руководителя данного направления.

В ходе обсуждения проекта с заказчиком, были выделены четыре основных направления, которые необходимо реализовать в ходе проекта, представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Декомпозиция проекта

Основные задачи проекта разработки и внедрения системы КРІ	Срок реализации	Ответственное лицо за выполнение задачи
Разработка системы КРІ		
Анализ мотивации персонала	01.09.2021- 21.09.2021	Руководитель проекта
Анализ системы стимулирования	22.09.2021- 12.10.2021	Руководитель проекта
Изучение премирования сотрудников в компании	13.10.2021- 02.11.2021	Руководитель проекта
Документальное обеспечение проекта		
Формирование нормативно-правовой базы проекта	03.11.2021- 16.11.2021	Главный бухгалтер

Продолжение таблицы 17.

Проверка и утверждение системы КРІ директором	17.11.2021-30.11.2021	Директор
Внедрение системы КРІ		
Оценка работы менеджеров компании	01.12.2021-15.12.2021	Руководитель проекта
Ознакомление персонала с системой КРІ	16.12.2021-31.12.2021	Руководитель кадрового отдела
Обучение персонала новой системе КРІ	10.01.2022-10.02.2022	Руководитель проекта, руководитель кадрового отдела
Применение показателей КРІ в работе сотрудников	11.03.2022-11.06.2022	Руководитель кадрового отдела
Организация системы контроля за выполнением показателей КРІ	12.06.2022-30.06.2022	Руководитель кадрового отдела
Подведение итогов после внедрения новой системы стимулирования		
Анализ финансовых показателей при системе КРІ	01.07.2022-15.07.2022	Главный бухгалтер
Анализ работы персонала после внедрении системы КРІ	16.07.2022-25.08.2022	Руководитель проекта
Корректировка системы КРІ	26.08.2022-31.08.2022	Руководитель проекта

Следующий шаг – это составление организационного плана, основной задачей которого является планирование работ и результатов по осуществлению предстоящего организационного проекта. В нем отражены ответственные, а также сроки и результаты каждого этапа проекта, представленные в таблице 18.

Таблица 18– Организационный план проекта

Название этапа	Ответственный	Сроки исполнения	Результат
1.1 Анализ мотивации персонала	Руководитель проекта	01.09.2021-21.09.2021	Проанализирована система мотивации в компании
1.2 Анализ системы стимулирования	Руководитель проекта	22.09.2021-12.10.2021	Проанализирована текущая система стимулирования в компании
1.3 Изучение премирования сотрудников в компании	Руководитель проекта	13.10.2021-02.11.2021	Изучено положение о премировании сотрудников компании
2.2 Проверка и утверждение системы KPI директором	Директор	17.11.2021-30.11.2021	Разработана новая система эффективности выполнения работы сотрудниками
3.1 Оценка работы менеджеров компании	Руководитель проекта	01.12.2021-15.12.2021	Проведена оценка действий персонала во время работы в компании
3.2 Ознакомление персонала с системой KPI	Руководитель кадрового отдела	16.12.2021-31.12.2021	Оповещение персонала о предстоящих организационных изменениях в виде системы KPI
3.3 Обучение персонала новой системе KPI	Руководитель проекта, руководитель кадрового отдела	10.01.2022-10.02.2022	Персонал обучен новой системе показателей
3.4 Применение показателей KPI в работе сотрудников	Руководитель кадрового отдела	11.03.2022-11.06.2022	Внедрена система KPI
3.5 Организация системы контроля за выполнением показателей KPI	Руководитель кадрового отдела	12.06.2022-30.06.2022	Организован контроль за сотрудниками
4.1 Анализ финансовых показателей при системе KPI	Главный бухгалтер	01.07.2022-15.07.2022	Проанализированы финансовые показатели во время внедрения и после системы KPI
4.2 Анализ работы персонала после внедрении системы KPI	Директор, руководитель проекта	16.07.2022-25.08.2022	Проанализирована работа персонала во время внедрения системы KPI
4.3 Корректировка системы KPI	Руководитель проекта	26.08.2022-31.08.2022	Откорректирована система KPI и устранены ошибки

Исходя из предложенных мероприятий, были разработаны возможные риски, которые могут возникнуть в результате реализации проекта. Риски проекта представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Риски проекта

Риски проекта	Мероприятия по предотвращению рисков	Стратегия реагирования на риски
1. Наличие незапланированных работ	Создание резерва времени	Принятие
2. Необходимость корректировки показателей КРІ из-за смены стратегических целей компании	Более детальная проработка системы КРІ уточнение всех нюансов у директора	Снижение
3. Сопротивление персонала внедрению системы КРІ	Более детальная проработка системы КРІ с каждым сотрудником	Снижение

Таким образом, был составлен проект разработки и внедрения системы КРІ в компанию ООО «Сервис», который позволит повысить удовлетворенность персонала и поможет достичь поставленные стратегические цели. Повышение мотивации персонала планируется за счет эффективного стимулирования при помощи разработанной системы КРІ, все эти мероприятия приведут к увеличению качества предоставляемого продуктов, снижению штрафов за допущенные ошибки сотрудников, увеличению экономических показателей компании за счёт привлечения новых клиентов и в целом к росту эффективности функционирования ООО «Сервис».

### **2.3 Оценка эффективности проекта внедрения КРІ**

Определение эффективности проекта предлагаем провести на основе расчета ожидаемых эффектов для основных участников проекта – ООО

«Сервис» и специалистов кадрового делопроизводства, для оценки труда которых планируется применять показатели КРІ.

Максимально возможная ежемесячная премия для сотрудника, выполнившего все показатели на высшем уровне составит, без учёта премий «За наставничество»:  $24644 * 0,09 + 24644 * 0,1 + 24644 * 0,15 = 2213 + 2464 + 3697 = 8374$  рублей. Таким образом заработная плата сотрудника в месяц составит 33018 рублей. Это значение близко к средней заработной плате данной категории специалистов на рынке труда (34598 рублей).

Прирост прибыли за счет выполнения разработанной системы планируется на 10% в год. Так как за последний год компания потеряла около 10% чистой прибыли из-за штрафных выплат клиентам компании, система показателей КРІ будет являться мотивацией для сотрудников качественнее и внимательнее выполнять свою работу и, как следствие, прибыль компании увеличится. При данной системе планируется исправить текущее положение и улучшить текущее положение.

Планируемый прирост выручки в 2022 году рассчитывается следующим образом:  $4393000 * 0,1 = 439\ 300$  руб. Данный прирост произойдет за счёт снижения штрафов, увеличения клиентской базы и проектов компании.

Поскольку с увеличением качества обслуживания — удовлетворенность и лояльность со стороны постоянных клиентов к компании будет расти. В перспективе клиенты компании будут продолжать сотрудничать с ООО «Сервис» и отдавать ведение кадрового делопроизводства новых торговых точек, открываемых торговыми сетями, отделам исследуемой организации.

Эффективность проекта внедрения системы КРІ 2022 году будет следующая:  $439300 / 498940 = 0,88$  руб.

Это означает, что на каждый вложенный в проект рубль организация вернет себе в денежном эквиваленте в 2022 году – 0,88 рублей. При этом проект является эффективным, т.к. затраты на его реализацию окупятся на 88% в течении запланированного времени. одного года. При дальнейшем использовании и внедрении в другие отделы компании ООО «Сервис», система показателей КРІ

покажет ещё большие экономические результаты. А также, благодаря системе показателей сотрудники смогут ощутить причастность в достижении поставленных целей в компании, увеличить свою заработную плату в компании и, соответственно, удовлетворенность своим трудом в данной организации. А что самое главное, данная система показателей повысит мотивацию сотрудников достигать поставленные цели организации, так как достижение целевых показателей будет в их интересах.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе был разработан проект внедрения системы показателей КРІ в компанию ООО «Сервис» для того, чтобы решить выявленную организационную проблему компании. Как и у любой системы, у системы КРІ есть свои преимущества и недостатки. Основным преимуществом системы ключевых показателей эффективности является то, что размер премии зависит напрямую от выполнения разработанных показателей эффективности. После выполнения показателей каждый сотрудник видит свой вклад в достижение общей цели компании и именно от него зависит размер его заработной платы в том или ином месяце. Основным недостатком является то, что руководители компании могут разработать недостижимые показатели КРІ и тогда это перестает мотивировать персонал в компании, а наоборот, будет приводить к снижению мотивации и удовлетворенностью трудом.

Была изучена и проанализирована внутренняя, внешняя среда организации, система мотивации в компании. Анализ показал, что организации имеет устойчивое финансовое положение, наблюдается положительная динамика экономических показателей фирмы. Компания имеет достойную репутации и на протяжении многих лет сотрудничает со своими постоянными клиентами. В ходе SNW — анализа и интервью с директором компании А.Н. Васильевой — мы выяснили перспективные направления развития организации исходя из ее сильных и слабых сторон. Наиболее актуальные проекты совершенствования, связанные с организационной структурой фирмы и с ее системой мотивации персонала.

Рассматривая систему мотивации ООО «Сервис», мы выяснили подход к формированию заработной платы сотрудников и основные критерии, по которым сотрудник может получить дополнительные доплаты к своей заработной плате. По итогам проведенного нами опроса кадрового отдела была выявлена следующая организационная проблема: существующая система

стимулирования не отвечает внутренним потребностям в мотивации персонала. Это обусловлено непониманием сотрудниками системы премирования в организации и личного вклада в работу над проектами фирмы, из-за чего наблюдается увеличение штрафов по разным категориям ошибок, допущенными сотрудниками ООО «Сервис» в работе с документооборотом клиентов. Было принято решение разработать систему КРІ для специалистов кадрового делопроизводства и разработать пилотный проект внедрения системы показателей КРІ в организацию.

По окончании проекта, основная задача которого, заключающаяся в приросте прибыли на 10% за счет внедрения системы КРІ для специалистов кадрового делопроизводства к концу 2022 года, будет достигнута. А также применение системы КРІ способствует достижению таких эффектов как:

- повышение доли специалистов кадрового делопроизводства, удовлетворенных системой стимулирования;
- снижение доли допущенных ошибок в выполнении задач заказчиков и соответствующих штрафов;
- повышение доли удовлетворённых работой компании клиентов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: 2010. – 70 с.
2. Вишнякова М.В. КРІ. Внедрение и применение. – СПб.: Питер, 2019. – 254 с.
3. Афонин, А. А. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект. / А.А. Афонин: — Киев: МЗУУП, 2009. – 94 с.
4. 13. Березняк, Е. Е. Вопросы оплаты труда: теория и практика / Е.Е. Березняк // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 21. – С.144 – 148с.
5. 14. Битулева, Н. Д. Потеря мотивации, или как настроить персонал на длительную работу / Н.Д. Битулева // Банковский ритейл. - 2014. – № 3. – С. 52 – 58.
6. 15. Варданын, И. А. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И. А. Варданын // Кадровик.ру - 2014. – № 3. – С. 76 - 81.
7. 16. Вахрамеева, Л. Качество - это люди / Л. Вахрамеева // Стандарты и качество. – 2014. – № 5. – С. 98 – 100.
8. 17. Гущина Ю. И. Технология развития персонала / Ю. И. Глущина // Служба кадров и персонал. – 2015. – № 8. – С. 52 – 58.
9. 18. Захарьин, В. Р. Заработная плата в коммерческих организациях и бюджетных учреждениях.: учебно-практическое пособие / В. Р. Захарьин. – Москва: Проспект, 2012. – 656 с.
10. Афонин, А. А. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект. / А.А. Афонин: — Киев: МЗУУП, 2009. – 94 с.

11. Битулева, Н. Д. Потеря мотивации, или Как настроить персонал на длительную работу / Н.Д. Битулева // Банковский ритейл. - 2014. – № 3. – С. 52 – 58.
12. Родин И.И. Введение KPI и результаты его применения в России. Статья, – М.: 2014.
13. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" – 4-е изд., стер. М.: Изд-во "Омега-Л", 2007. – 84 с.
14. Большакова Е.М. Система мотивации персонала IT-организаций на основе KPI. Статья, – М.: 2019.
15. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные. Российский журнал менеджмента, – М.: 2004. – 3 с.
16. Управление проектами. MS Project. Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации»/ М.Ф. Меняев. – М.: Омега-Л, 2015. – 43 с.
17. Управление проектом. Основы проектного управления: учебное пособие / Под ред. М. Л. Разу. – Москва: Кнорус, 2016. – 76 с.
18. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – 7-е изд., стереотип. – Москва: Новое издание, 2014. – 37 с.
19. Beckhard R. and Harris R. Формула перемен для организационных изменений, –: 1989.
20. Kotter J. Руководство изменениями, Harvard Business Review, –: 1995.
21. Отчетность организации ООО «Сервис» [Электронный ресурс]// List.org-  
Режим доступа: <https://www.list-org.com/company>
22. Официальный сайт сервиса отзывы о компаниях// Режим доступа:  
<https://krasnoyarsk.flamp.ru>
23. Как изменятся налоговые платежи россиян с 2021 года [Электронный ресурс]// РБК – Режим доступа:  
<https://www.google.ru/amp/s/amp.rbc.ru/rbcnews/economics>

24. Эксперты указали на рекордный спад покупательной способности россиян [Электронный ресурс] // Телеканал РБК– Режим доступа: <https://tv.rbc.ru>
25. Безработица в России выросла до максимума за восемь лет [Электронный ресурс] // РБК – Режим доступа: <https://www.rbc.ru>
26. Что хочет потребитель? [Электронный ресурс] // Retail.ru– Режим доступа: <https://www.retail.ru>
27. Официальный сайт сервиса по поиску работы// Режим доступа: <https://hh.ru>
28. Как конкурировать на рынке по М.Портеру? [Электронный ресурс]// [Powerbranding.ru](http://powerbranding.ru) – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/porter>
29. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е.М. Роговой. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 69 с.
30. Якимов, В. Н. Стимулирование и мотивация труда в организации / В.Н. Якимов // ЗПУ. – 2012. – № 4. – С 61 – 67.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

УТВЕРЖДАЮ:  
Индивидуальный предприниматель

\_\_\_\_\_ М.Д. Моисеев

«01» февраля 2015 года

### Положение по оплате труда и материальном стимулировании работников ИП Моисеев М.Д.

#### 1. Общие положения.

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с законодательством Российской Федерации и устанавливает порядок оплаты труда, материального стимулирования и поощрения работников, работающих у индивидуального предпринимателя Моисеева Михаила Дмитриевича (далее по тексту Предприятие).

1.2. Настоящее Положение распространяется на лиц, осуществляющих в Предприятии трудовую деятельность на основании заключенных с Предприятием трудовых договоров.

1.3. Ответственность за организацию процесса оплаты труда и материального стимулирования работников несет индивидуальный предприниматель.

1.4. В настоящем Положении под оплатой труда (заработной платой) понимается вознаграждение, выплачиваемое работникам за выполнение ими трудовой функции, а также компенсационные и стимулирующие выплаты. К компенсационным выплатам относятся доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, а также иные выплаты компенсационного характера. К стимулирующим выплатам относятся доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты за достижение определенных показателей в труде.

#### 2. Система оплаты труда работников.

2.1. Под системой оплаты труда в настоящем Положении понимается способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими трудовыми затратами и/или достигнутыми результатами труда.

2.2. На Предприятии установлена повременно-сдельная оплата труда, если трудовым договором с работником не предусмотрено иное.

2.2.1. Повременная система оплаты труда предусматривает, что величина заработной платы работников зависит от фактически отработанного ими времени, учет которого ведется в соответствии с документами учета рабочего времени (табелями).

2.2.2. Премияльная система оплаты труда предполагает выплату работникам материального поощрения в виде ежемесячных (текущих) и ежегодных премий за выполнение трудовых функций при соблюдении работниками установленных показателей и условий премирования.

2.3. На Предприятии установлена 40-часовая рабочая неделя для работников, работающих по основному графику работы и суммированный учет рабочего времени для работников со сменным графиком работы.

2.4. Заработная плата (ЗП) работников ИП Моисеев М.Д. включает в себя следующие виды выплат:

2.4.1. Должностной оклад (Д), см. п.3 Положения;

2.4.2. Надбавки компенсационного характера (Нк), установленные в соответствии с действующим законодательством РФ, см. п.4.1. Положения;

2.4.3. Надбавки стимулирующего характера (Нст), см. п.4.2. Положения;

2.4.4. Доплата к должностному окладу (премии) (П), см. п.5 Положения.

2.5. Заработная плата работников рассчитывается по формуле:

$$ЗП = (Д + Нст + П) * Нк,$$

если трудовым договором не предусмотрено иное.

2.6. В соответствии с действующим налоговым законодательством РФ из вознаграждения, начисленного работнику за исполнение трудовых обязанностей, исчисляется, удерживается и уплачивается в федеральный бюджет РФ налог на доходы физических лиц (НДФЛ) в размере 13% от вознаграждения.

2.7. Размер заработной платы не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного действующим законодательством.

2.8. Заработная плата работников предельными размерами не ограничивается.

### **3. Должностной оклад**

3.1. Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

3.2. Должностные оклады по должностям работников устанавливаются штатным расписанием, утверждаемым руководителем организации (индивидуальным предпринимателем).

3.3. Должностной оклад фиксируется в трудовом договоре, заключенным с работником.

### **4. Надбавки компенсационного характера.**

4.1. Надбавка для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. (Северная надбавка). Размер надбавки составляет до 30% от суммы должностного оклада (Д), надбавок стимулирующего характера (Нст) и доплат (П). В целях настоящего Положения для расчета заработной платы размер северной надбавки применяется в виде коэффициента со значением 0,3.

4.2. Районный коэффициент - нормативный показатель степени увеличения заработной платы в зависимости от месторасположения организации. Размер районного коэффициента составляет 1,30 к сумме должностного оклада (Д), надбавок стимулирующего характера (Нст) и доплат (П).

4.3. Размер заработной платы с учетом компенсационных надбавок составляет:

$$ЗП = (Д + П) * (1,3 + 0,3) = (Д + П) * 1,6$$

### **5. Виды и размеры доплат и премий к должностному окладу.**

Все работники предприятия за качественное и своевременное выполнение своих трудовых функций имеют право на получения премий по различным показателям согласно Системе мотивации для работников предприятия (Приложение №1).

### **6. Доплаты**

#### **6.1. Доплата при совмещении профессий.**

6.1.1. Доплата производится работнику при совмещении со своей основной работой работы по другой профессии в течение рабочего дня.

6.1.2. Размер доплаты устанавливается за фактический объем работы, на основании служебной записки руководителя подразделения.

6.1.3. Начисляется согласно приказу руководителя предприятия в процентном и суммовом выражении.

6.1.4. Доплата выплачивается одновременно с заработной платой за расчетный месяц.

## **6.2. Доплата за исполнение обязанностей.**

6.2.1. Доплата производится работнику, за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника.

6.2.2. Размер доплаты устанавливается до 50% от оклада более высокой квалификации, либо в виде разницы в окладах за фактически отработанное время.

6.2.3. Начисляется согласно приказу руководителя предприятия в процентном и суммовом выражении.

6.2.4. Доплата выплачивается одновременно с заработной платой за расчетный месяц.

## **7. Материальная помощь.**

7.1. Работник имеет право на материальную помощь по письменному заявлению в следующих случаях:

7.1.1. При трудном финансовом положении.

7.1.2. При рождении ребенка.

7.1.3. При регистрации брака.

7.1.4. При смерти близких родственников.

7.1.5. По случаю юбилея со дня рождения.

7.1.6. При уходе в очередной отпуск (по рассмотрению администрации).

7.2. Материальная помощь выдается по решению администрации, при наличии дополнительных средств в бюджете.

## **8. Выплата заработной платы, иных платежей.**

8.1. Заработная плата начисляется работникам в размере и порядке, предусмотренном настоящим положением.

8.2. Выплата заработной платы, включая надбавки и другие выплаты компенсационного характера, производится два раза в месяц в сроки: 15 и 30 числа каждого месяца.

8.3. При совпадении дня выплаты с выходным или праздничным нерабочим днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

8.4. При выдаче основной части заработной платы работнику лично в руки в бухгалтерии организации выдается расчетный лист.

8.5. При прекращении действия трудового договора окончательный расчет с работником по причитающейся ему заработной плате производится в последний рабочий день, устанавливаемый в соответствии с приказом об увольнении работника.

8.6. Выплата отпускных работникам производится не позднее, чем за три дня до начала отпуска.

8.7. Выплата пособия по временной нетрудоспособности производится в ближайший день выплаты заработной платы, следующий за датой предоставления надлежаще оформленного листка временной нетрудоспособности.

8.8. Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации.

8.9. Выплата заработной платы осуществляется через кассу Работодателя, либо при оформлении Работодателем банковского счета в целях осуществления расчетов по операциям с использованием банковских карт через банк, Работодатель осуществляет перечисление заработной платы, включая надбавки и другие выплаты компенсационного характера, на банковскую карту. Работник вправе заменить кредитную организацию, в которую должна быть переведена заработная плата, сообщив в письменной форме работодателю об изменении реквизитов для перевода заработной платы не позднее чем за пять рабочих дней до дня выплаты заработной платы.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для работников и руководителей организации ООО «Сервис»

**Уважаемые коллеги!**

**Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся  
Вашей работы.**

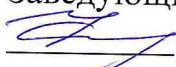
***Пожалуйста ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который Вы считаете  
наиболее верным. Просим Вас ответить на все вопросы анкеты.***

1. В какой мере Вас удовлетворяет размер заработка?
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Затрудняюсь ответить
2. Удовлетворены ли Вы своим режимом работы в компании?
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Затрудняюсь ответить
3. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяет разнообразие работы?
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Затрудняюсь ответить
4. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяет самостоятельность в работе?
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Затрудняюсь ответить
5. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяет соответствие работы личным способностям?
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Затрудняюсь ответить
6. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяет возможность должностного продвижения?
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Затрудняюсь ответить
7. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют санитарно-гигиенические условия?
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Затрудняюсь ответить

8. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяет уровень организации труда?
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Затрудняюсь ответить
9. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют отношения с коллегами?
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Затрудняюсь ответить
10. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют отношения с непосредственным руководителем?
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Затрудняюсь ответить
11. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяет уровень технической оснащенности?
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Затрудняюсь ответить
12. Я работаю в компании, потому что (выберите 3 критерия, которые для вас наиболее важные):
  - Здесь я могу зарабатывать деньги
  - Это временная для меня работа
  - Есть возможность реализовать себя
  - Я могу многому научиться
  - Я доверяю компании
  - Я чувствую стабильность компании
  - Здесь я чувствую признание и уважение
  - Я больше ничего не умею
  - Мне нравится коллектив
  - Я связываю свое будущее с этой профессией

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.Л. Улина

« 18 » июня 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Проект разработки и внедрения системы КРІ  
(на примере компании ООО «Сервис»)

Руководитель



канд. экон. наук, доцент

О. Л. Егошина

Выпускник



М. И. Шмидт

Красноярск 2021