

<b>Тема Дипломной работы</b>	Разработка системы КРІ персонала организации на примере ООО «Компания Бензоинструмент»
<b>Автор</b>	Марченко Максим Константинович
<b>Научный руководитель</b>	Мельников Владимир Иванович
<b>Год защиты</b>	2016
<b>Цель</b>	Разработка системы КРІ для ООО "Компания Бензоинструмент".
<b>Задачи</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) изучить теоретические основы разработки системы КРІ персонала организации;</li> <li>2) проанализировать деятельность ООО "Компания Бензоинструмент";</li> <li>3) провести исследование существующих технологий оценки эффективности деятельности персонала организации и необходимости разработки системы КРІ для сотрудников ООО "Компания Бензоинструмент";</li> <li>4) разработать КРІ для отдельных групп работников ООО "Компания Бензоинструмент";</li> <li>5) внедрить систему КРІ для сотрудников ООО "Компания Бензоинструмент".</li> </ol>
<b>Объект</b>	Система КРІ персонала организации
<b>Предмет</b>	Предпосылки внедрения системы КРІ персонала в ООО "Компания Бензоинструмент"
<b>Методы</b>	анализ документов, опрос в виде анкетирование, тестирование

Таблица 1- Анализ определений авторов

Автор	Определения	Минусы	Плюсы
А.Кочнев	КРІ – это связанные с целями организации персонализированные целевые показатели, установленные для конкретных сотрудников	Отсутствие обозначенного итога к чему приведут ключевые показатели эффективности	Отражение цели самих показателей
М.М. Панова	КРІ это показатели деятельности предприятия, помогающие организации в достижении стратегических и тактических целей	Автором не указывается объект, к которому применяются данные показатели, но акцентируется внимание на том, что данные показатели оказывают влияние на достижение всех целей организации	Данная трактовка рассматривает КРІ как инструмент достижения поставленных целей
О. Данилина	КРІ это система финансовых и нефинансовых показателей, которые влияют на количественное или качественное изменение результатов относительно стратегической цели организации	Автор рассматривает КРІ только как систему для достижения стратегических целей организации	Автор рассматривает КРІ не только как инструмент достижения экономических целей
А.А Вихровой , П.А Лекомцевой	КРІ это набор основных показателей, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности организации	Данная трактовка не отражает прикладную роль КРІ	Данная трактовка рассматривает КРІ как инструмент достижения поставленных целей
А. К. Клочков	КРІ как систему, которую используют для достижения приоритетных целей организации, образованную путем предварительного определения цели на основе методики, направленной на оценку не только результата, но и способов его достижения, то есть на оценку личностных качеств сотрудника	Акцент на личностные качества сотрудника	Наиболее полно отражает суть КРІ

# Теоретические основы разработки КРІ персонал организации

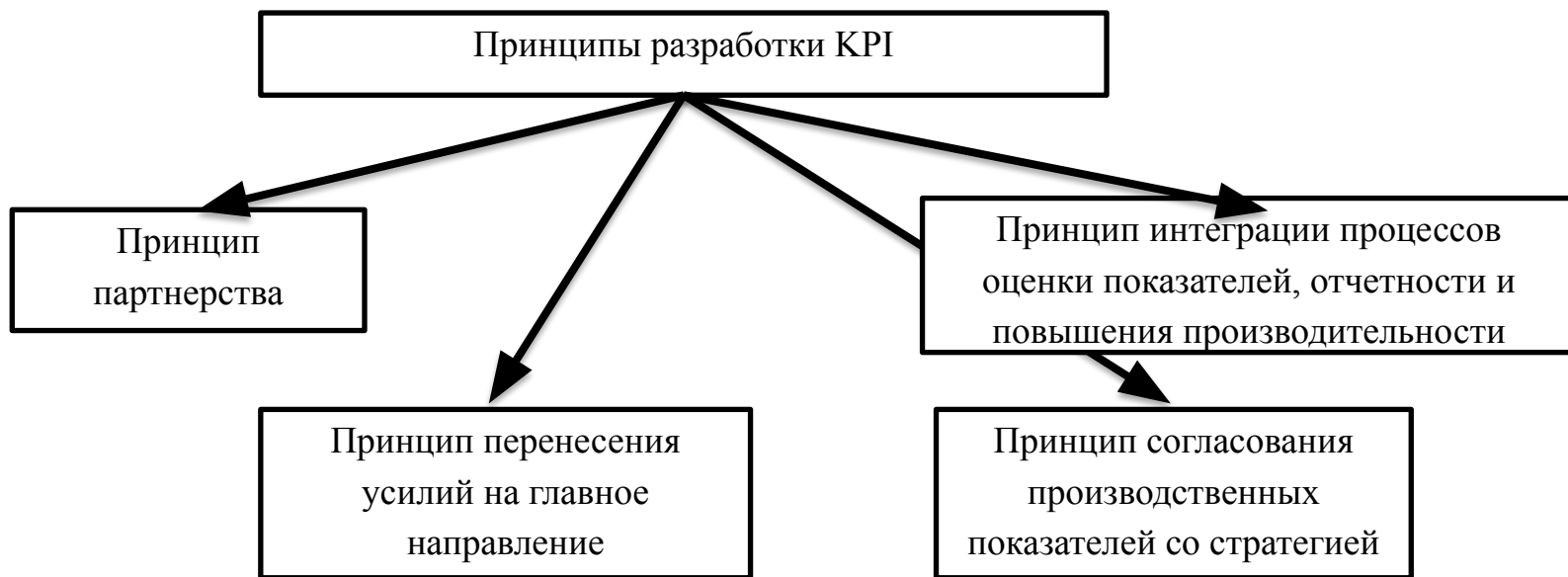


Рисунок 1 - Классификация принципов разработки системы КРІ по Д. Парментеру

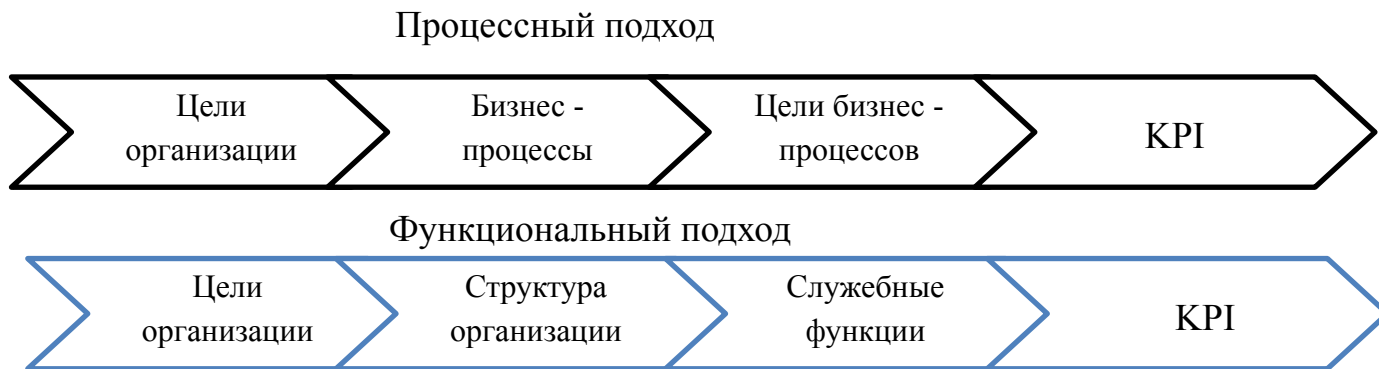


Рисунок 2 - Подходы к разработке КРІ



Рисунок 3 - Этапы внедрения системы КРІ в процессном подходе



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Компания Бензоинструмент»

## Основные показатели деятельности ООО «Компания Бензоинструмент»

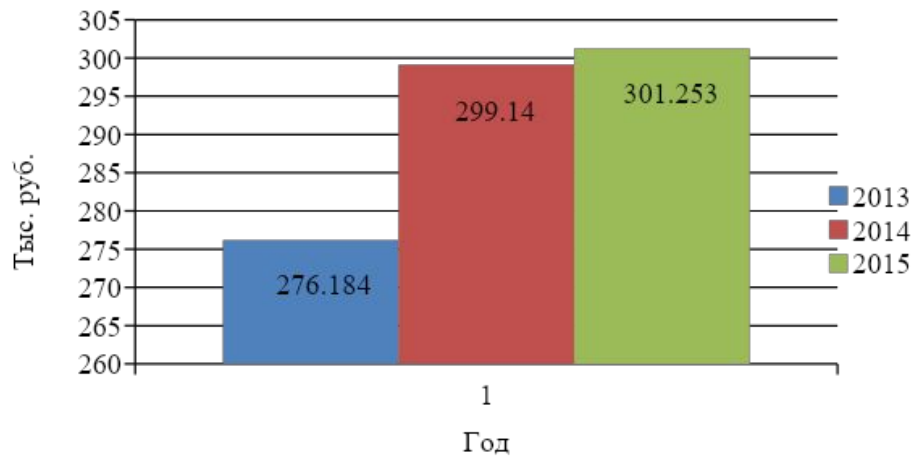


Рисунок 5 – Показатели «Чистой» выручки, тыс.р.

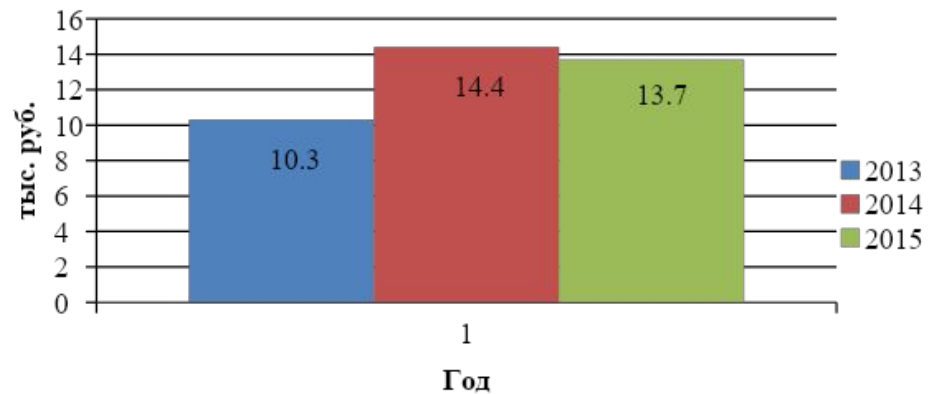


Рисунок 6 – Показатели валовой прибыли, тыс.р.

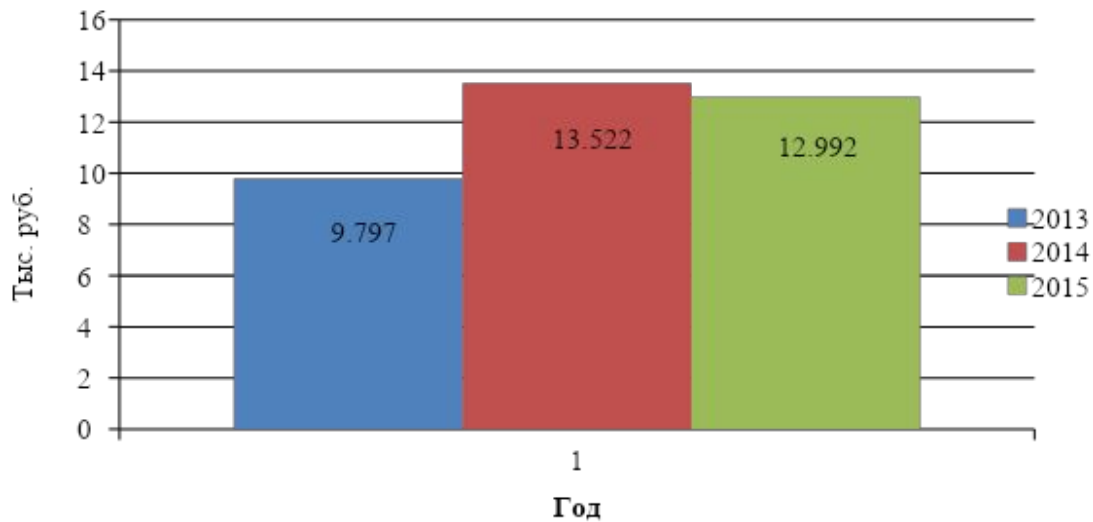


Рисунок 7 – Коммерческие расходы, тыс.р.

## Характеристика персонала ООО «Компания Бензоинструмент»



Рисунок 8 - Соотношение категорий работников, чел.

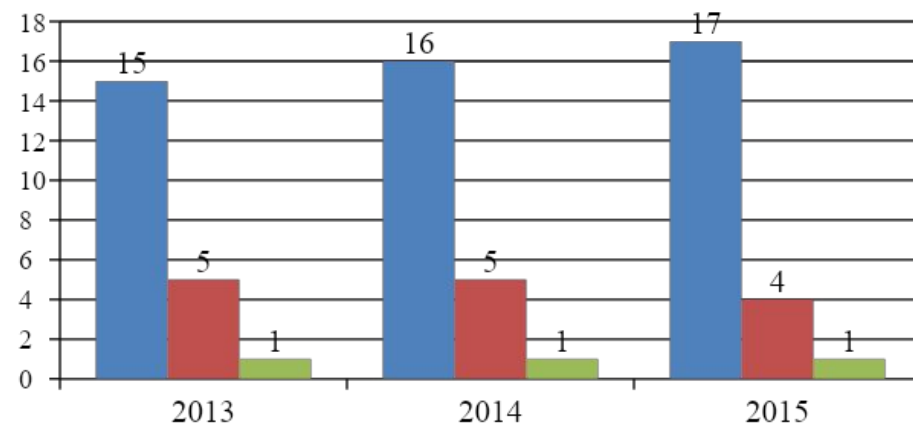


Рисунок 9 - Структура персонала по уровню профессиональной подготовки в 2013-2015 г



Рисунок 10 - Соотношение работников по стажу работы, чел.

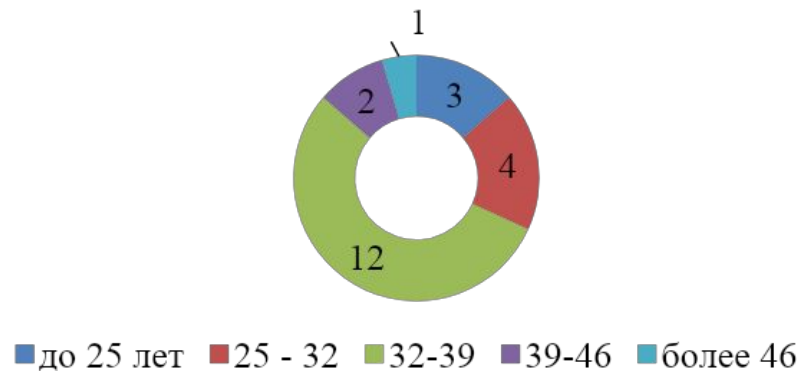


Рисунок 11 - Возрастная структура персонала в 2015 году, чел.

# Программа исследования

## Цель

- оценить степень влияния различных предпосылок на внедрение системы КРІ персонала в ООО «Компания Бензоинструмент».

## Задачи

- проанализировать разработанные в организации документы, регламентирующие деятельность менеджеров по продажам;
- проанализировать разработанные в организации документы, регламентирующие деятельность менеджеров по продажам;
- проанализировать мотивационные профили менеджеров по продажам.

## Объект и предмет

- Объект исследования - предпосылки внедрения системы КРІ персонала в организации.
- Предмет исследования - предпосылки внедрения системы КРІ персонала в ООО «Компания Бензоинструмент».

## Методы

- Анализ документов, интервью, тестирование



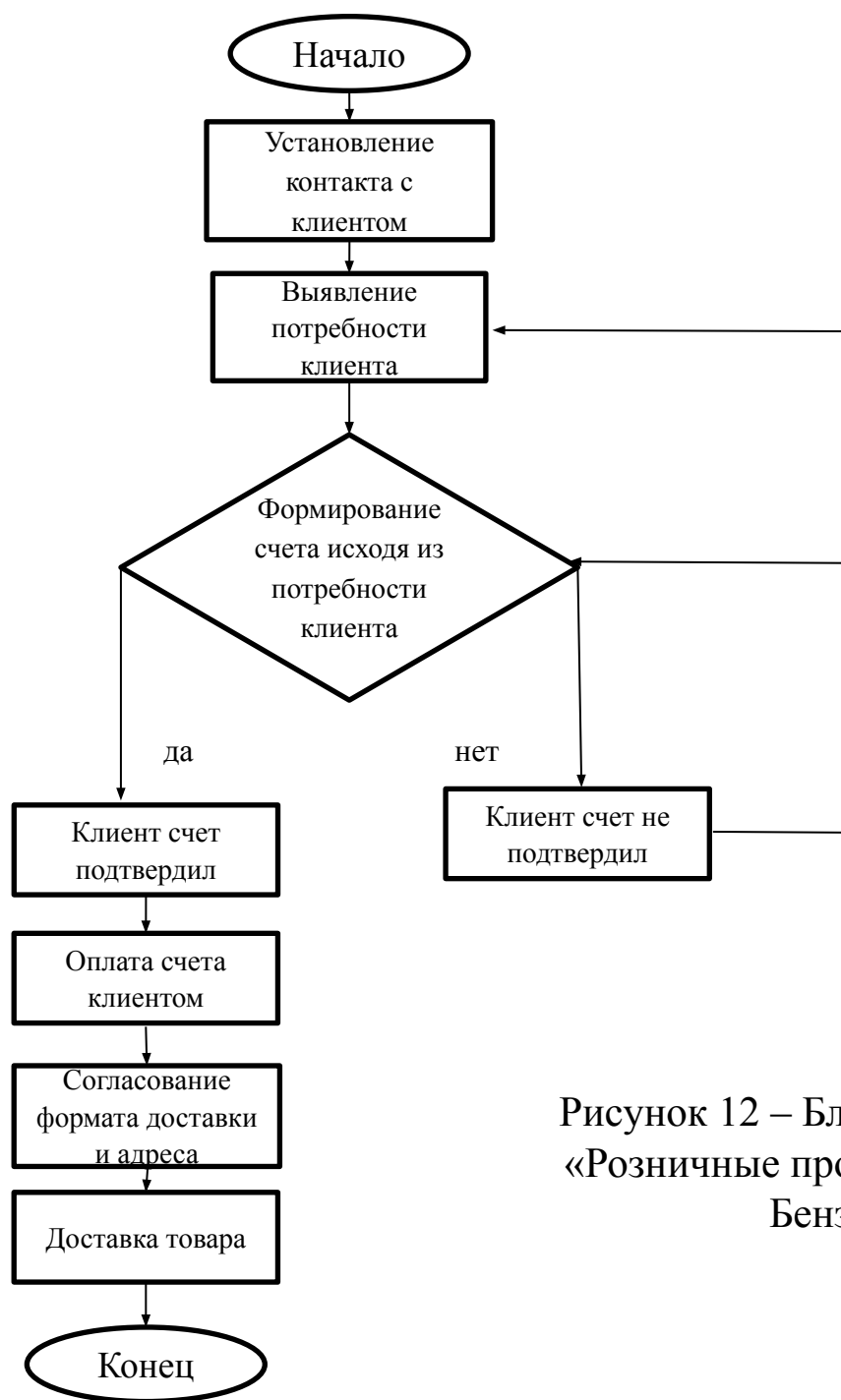


Рисунок 12 – Блок-схема бизнес-процесса «Розничные продажи» в ООО «Компания Бензоинструмент»

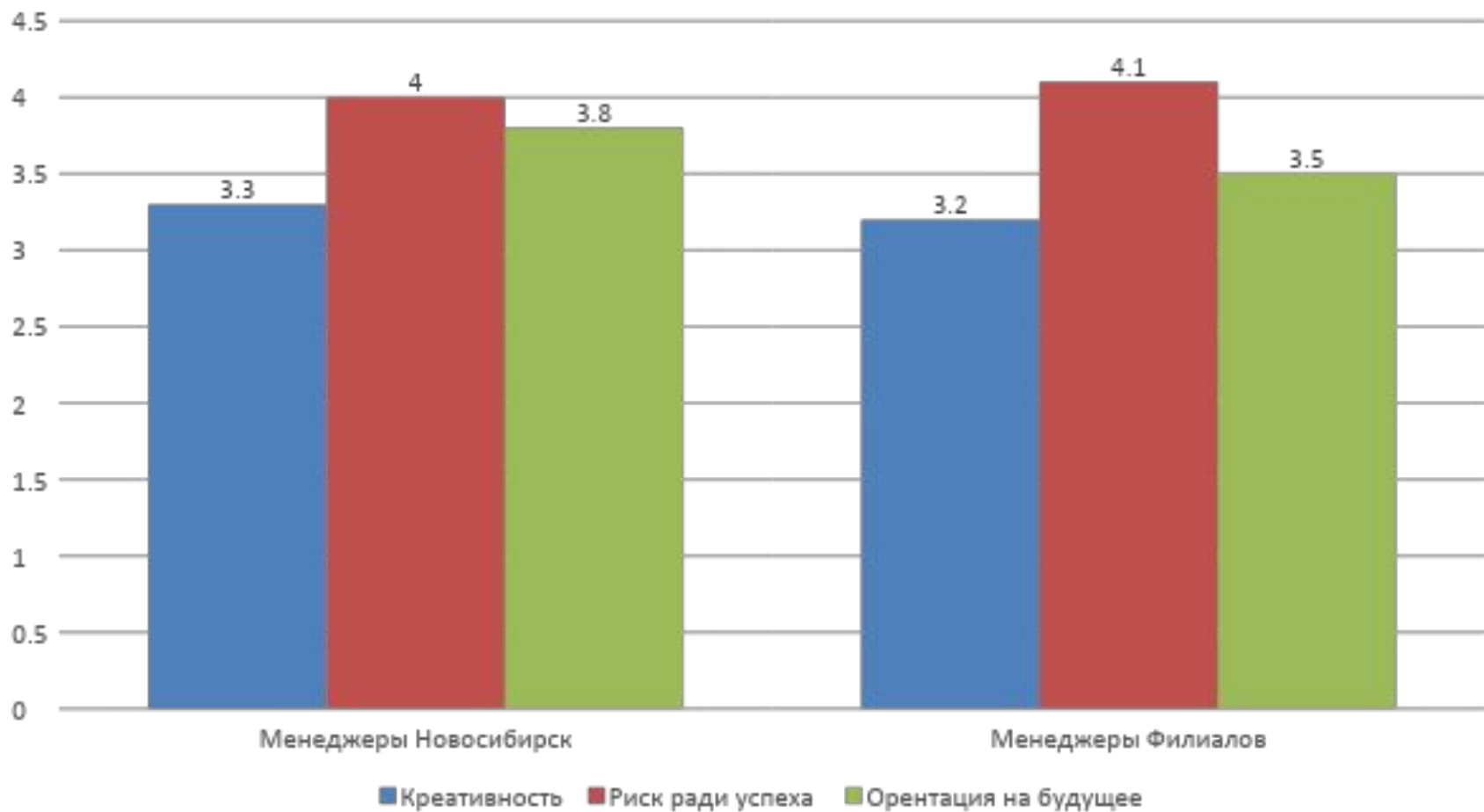


Рисунок 13 - Показатели коэффициента  $\alpha$ -Кронбаха для разных выборок

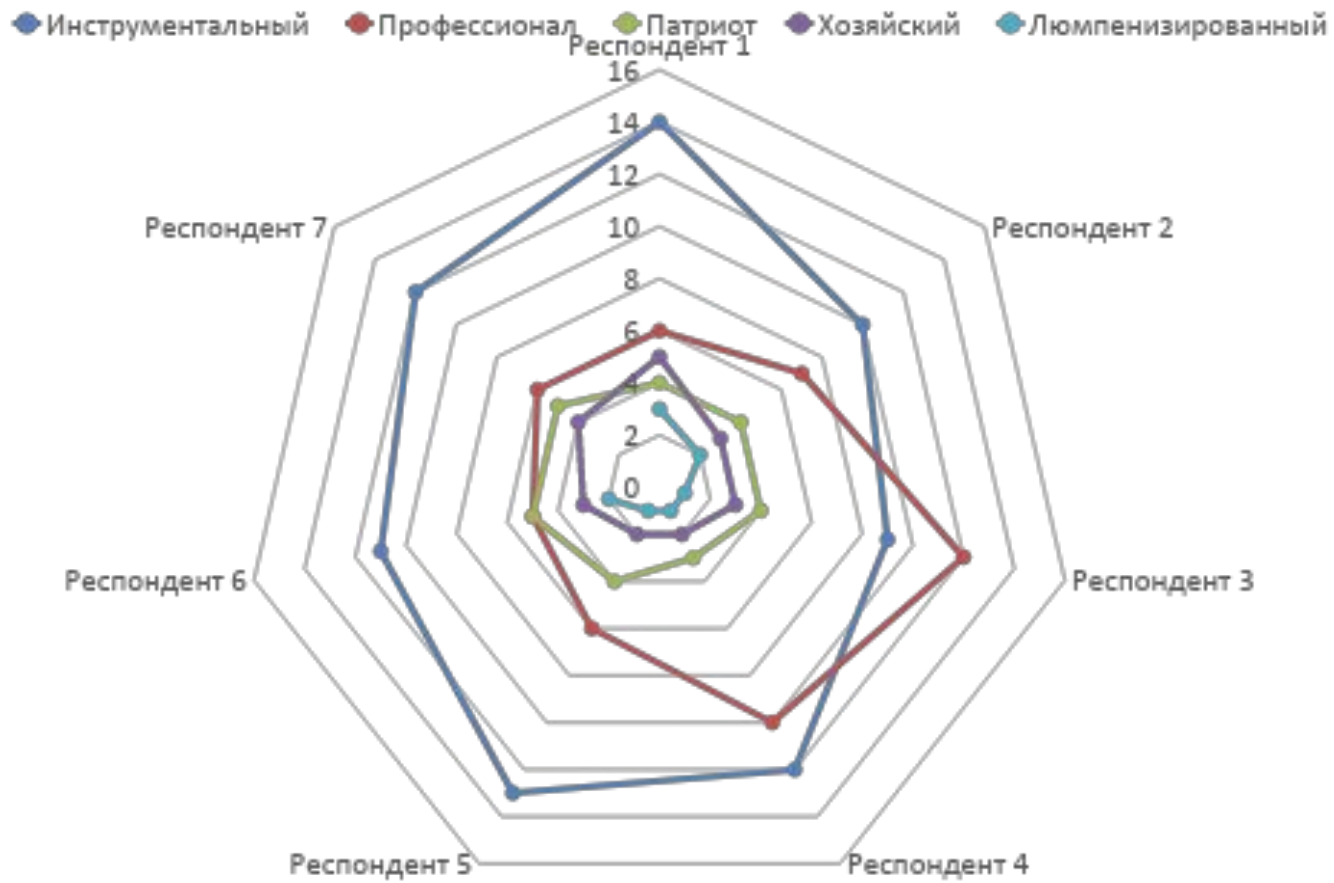


Рисунок 14- Мотивационный профиль менеджеров по продажам ООО «Компания Бензоинструмент»

Таблица 3 - Результаты исследования предпосылок внедрения системы КРІ в отделе продаж ООО «Компания Бензоинструмент»

Выявленные сильные стороны организации	Выявленные слабые стороны	Метод исследования
Имеются Типовые должностные инструкции, Руководство организации нуждается во внедрении системы оценки труда персонала	Отсутствие четких критериев оценки деятельности и оплаты труда сотрудников отдела продаж	Анализ документов, интервьюирование
Эффективная деятельность организации		Анализ финансово - хозяйственной деятельности
Руководство и сотрудники ГОТОВЫ к изменению оценки деятельности	Средние показатели готовности к инновациям	Опрос методом тестирования и интервьюирования

Таблица 4-Этапы внедрения системы КРІ

Этап 1. Определение подразделений, в которые необходимо внедрение контроля	Определение бизнес-процессов
	Определение функций – матрица ответственности
	Определение ответственных лиц
Этап 2. Оценка рисков	Выявление рисков в ведении хозяйственной деятельности
	Прогнозирование возможных последствий
	Устранение, минимизация рисков
Этап 3. Внедрение контрольных процедур	Утверждение положения о системе КРІ
	Закрепление функций в должностных инструкциях, трудовых договорах работников
	Определение санкций (поощрений) за нарушение (добросовестное исполнение) должностных обязанностей
Этап 4. Мониторинг исполнения	Выявление отклонений, не устраненных системой КРІ
	Оценка качества исполнения контрольных процедур

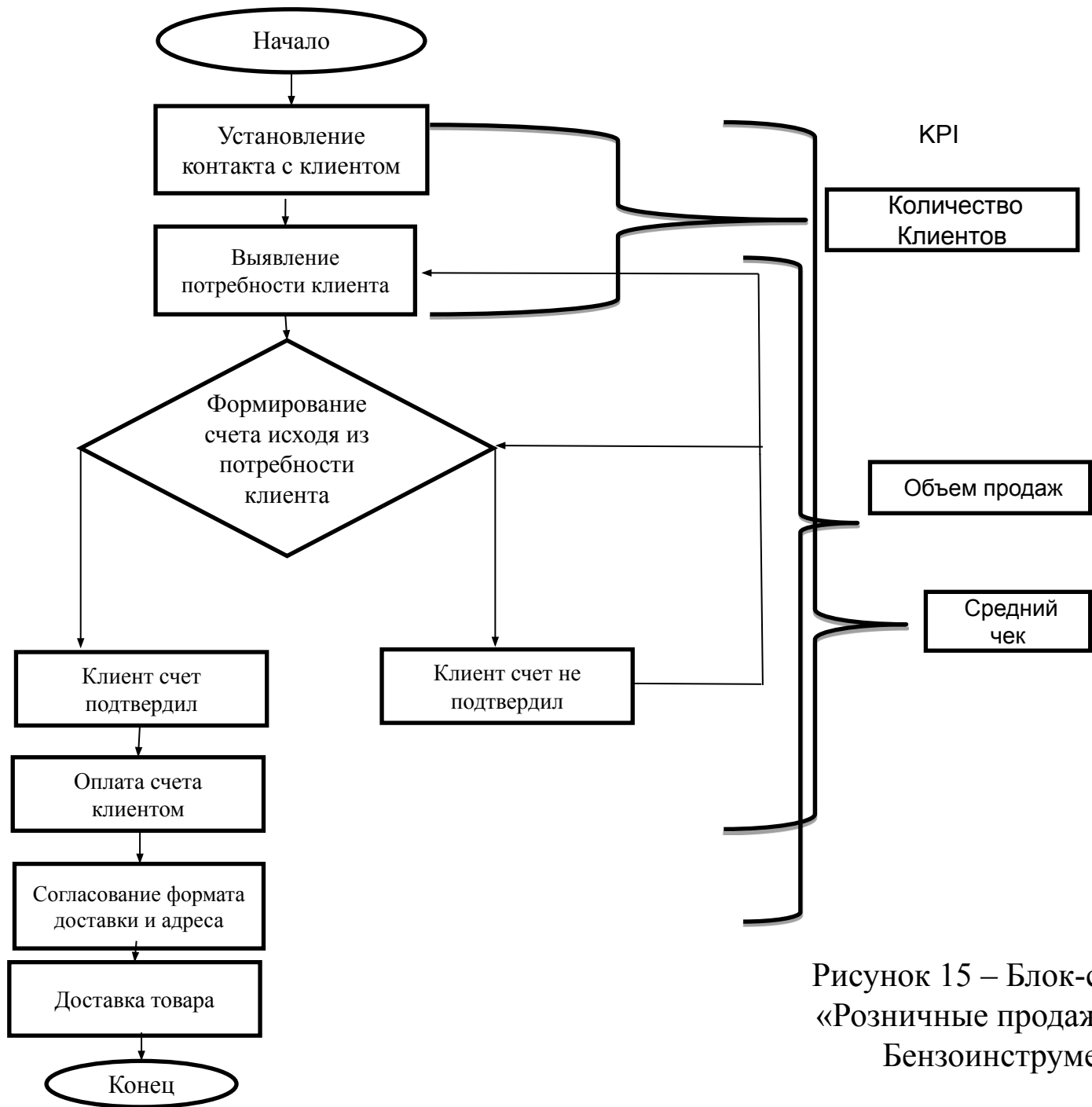


Рисунок 15 – Блок-схема бизнес-процесса «Розничные продажи» в ООО «Компания Бензоинструмент» с учетом КРІ

Таблица 5 - Коэффициент сезонности

	Объем продаж, руб.	Коэффициент сезонности
Январь	8 407 909,00	0,52
Февраль	11 485 906,44	0,7
Март	13 474 381,00	0,84
Апрель	17 130 911,00	1,06
Май	22 176 036,00	1,38
Июнь	22 933 587,00	1,43
Июль	23 295 363,00	1,45
Август	16 338 929,00	1,02
Сентябрь	16 835 830,00	1,05
Октябрь	13 742 347,00	0,85
Ноябрь	12 116 837,00	0,75
Декабрь	14 282 559,45	0,89

Формулы расчета  
коэффициента:

$$k_{\text{сезон.}} = S_i / S_{\text{сред}}$$

где,  $S_i$  – фактическая сумма  
продаж определенного месяца,  
 $S_{\text{сред}}$  – среднемесячная сумма  
продаж за год.

0. Разработка системы KPI персонала ООО "Компани Бензоинструмент" до 09.07.2016

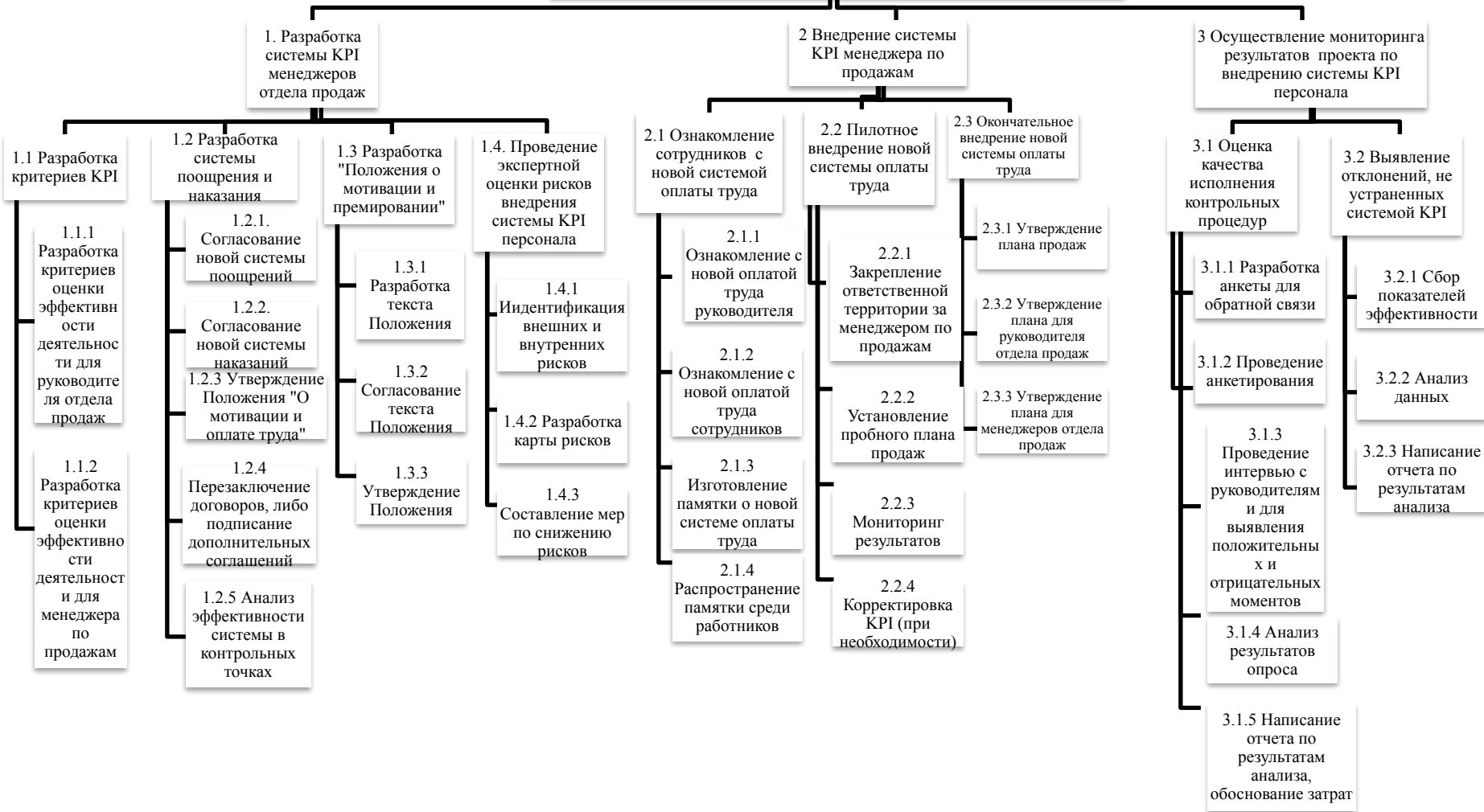


Рисунок 16 –Иерархическая структура работ по внедрению системы KPI персонала в ООО «Компания Бензоинструмент»



Риски проекта:

- 1) Непринятие нововведений сотрудниками организации;
- 2) Усложнение деятельности по управлению персоналом после внедрения KPI;
- 3) Рост курса валют и уменьшение закупаемой продукции, как следствие снижение продаж;
- 4) Низкий уровень квалификации персонала (отсутствие регламентации деятельности).

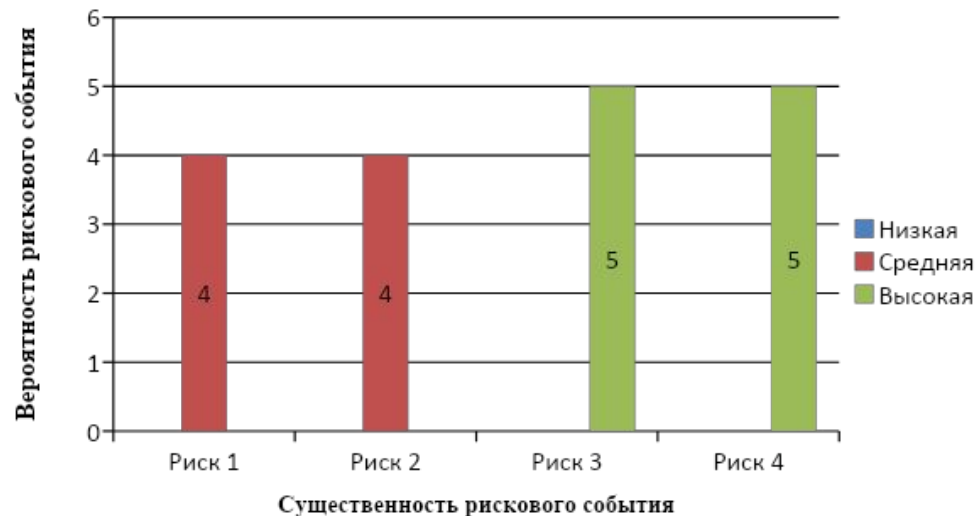


Рисунок 17- Диаграмма карты рисков проекта

Таблица 6 – Перечень Мер по снижению рисков

№ п/п	Виды рисков	Меры по снижению рисков
1	Непринятие нововведений сотрудниками организации	Закрепление функций в должностных инструкциях, трудовых договорах работников
2	Усложнение деятельности по управлению персоналом после внедрения KPI	Разработка максимально просто инструмента учета и ведения отчетности по результатам деятельности менеджеров отдела продаж
3	Уменьшение продаж, в связи с повышением цен	Систематическое изучение конъюнктуры рынка Проработать скрипты, мотивацию с отделом продаж Разработать специальные предложения (обслуживание в подарок, скидка на вторую покупку и т.д.) Резервированию денежных сумм в бюджете на оперативное устранение последствий риска
4	Низкий уровень квалификации персонала	Проведение ознакомительных тренингов о системе KPI с демонстрацией положительных сторон системы.

Социально-экономическая эффективность монопроекта  
 Экономический эффект от реализации монопроекта:

$$\mathcal{E}_{\Delta} = P - Z = 2776986 - 2393300 = 383686 \text{ р.}$$

Экономическая эффективность реализации монопроекта:

$$\mathcal{E}_{\text{в}} = \frac{2776986}{2393300} = 1,16$$

Социальные результаты внедрения системы КРІ

Подсистемы СУП	Социальные результаты	Показатели
Мотивации и стимулирования	Обеспечение связи между результативностью и оплатой труда Обеспечение возможностей личного развития работников Формирование чувства причастности работника к организации	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда Повышение удельного веса работающих, выразивших удовлетворенность системой вознаграждения
Социального развития	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала Формирование благоприятного социально-психологического климата Обеспечение механизма обратной связи с работниками, исходя из их желания и нужд	Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных действиями администрации по личным заявлениям Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворенность условиями для общения; сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в коллективе