

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
Санкт-Петербургский государственный университет  
Высшая школа менеджмента

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ АВТОНОМНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ X**

Выпускная квалификационная работа  
студента 4 курса направление 38.03.02 -  
Менеджмент, шифр образовательной  
программы СВ.5070.2017

**ЗНАМЕНСКОЙ Дарьи Андреевны**

---

*(подпись)*

Научный руководитель к. э. н., доцент  
кафедры организационного поведения и  
управления персоналом  
ЛИСОВСКАЯ Антонина Юрьевна

---

*(подпись)*

Рецензент ассистент кафедры  
организационного поведения и  
управления персоналом  
СОКОЛОВ Дмитрий Николаевич

---

*(подпись)*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Санкт-Петербург  
2021

## **ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Я, Знаменская Дарья Андреевна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка системы ключевых показателей эффективности для Автономной некоммерческой организации X», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 6.3 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «Требования к выполнению курсовой работы устанавливаются рабочей программой учебных занятий», п. 3.1.4 Рабочей программы учебной дисциплины «Курсовая работа по менеджменту» о том, что «Обнаружение в КР студента плагиата (прямое или контекстуальное заимствование текста из печатных и электронных источников, а также и защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления комиссией по защите курсовых работ оценки «незачтено (F)», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

---

Знаменская Дарья Андреевна

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ СОТРУДНИКОВ .....	7
1.1 Мотивация и стимулирование сотрудников как инструмент повышения их эффективности .....	7
1.2 Специфика оценки эффективности и практик управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях .....	19
1.3 Актуальность мотивации персонала в условиях пандемии коронавируса .....	23
Выводы .....	25
ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА АВТОНОМНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ «Х» .....	26
2.1 Организационная диагностика .....	26
2.2 Диагностика системы мотивации и оплаты труда в АНО «Х» .....	28
2.3 Бизнес-процесс, функции и кадровая характеристика информационно-аналитического управления .....	31
Выводы .....	35
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КРІ ДЛЯ АНО «Х» НА ПРИМЕРЕ ИАУ .....	36
3.1 Каскадирование стратегических целей АНО «Х» до индивидуальных целей сотрудников ИАУ .....	37
3.2 Разработка КРІ для начальника ИАУ .....	42
3.3 Разработка КРІ для начальника аналитического отдела .....	54
3.4 Разработка КРІ для главного эксперта аналитического отдела .....	62
3.5 Разработка КРІ для эксперта аналитического отдела .....	67
3.6 Общие рекомендации АНО «Х» по внедрению и использованию системы КРІ .....	70
3.7 Возможность использования системы КРІ в других структурных подразделениях АНО «Х» .....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	85

## ВВЕДЕНИЕ

### Аннотация

Данная выпускная квалификационная работа представляет собой консалтинговый проект и исследует управленческую проблему разработки системы ключевых показателей эффективности и формирования на ее основе системы мотивации для Автономной некоммерческой организации «Х» (АНО «Х»). В работе анализируются существующие практики и подходы к формированию системы ключевых показателей эффективности (система KPI), раскрывается специфика процесса разработки системы KPI в некоммерческой организации и предоставляется руководство для АНО «Х» по построению системы KPI и согласованию ее с системой стимулирования в компании.

**Объектом** консультационного проекта является Информационно-аналитическое управление АНО «Х» (ИАУ).

В качестве **предмета исследования** выступает система ключевых показателей эффективности (система KPI).

**Цель** консультационного проекта – разработка системы индивидуальных KPI для сотрудников АНО «Х» для повышения их эффективности.

Для достижения указанной цели автором были поставлены следующие **задачи**:

**1. Проанализировать российский и зарубежный опыт формирования системы KPI.** Для выполнения данной задачи были изучены монографии, статьи из признанных деловых периодических изданий и научные статьи, посвященные темам управления организационной эффективностью и оценки эффективности работы сотрудников. Результаты изучения практик выстраивания системы KPI и теоретическая база по выбранным методикам находят отражение в разделе «Мотивация и стимулирование сотрудников как инструмент повышения их эффективности» Главы 1.

**2. Выявить специфику процесса разработки системы KPI в некоммерческой организации.** Решение данной задачи потребовало внимательного рассмотрения научных статей, затрагивающих особенности практик управления человеческими ресурсами и управления эффективностью в некоммерческих организациях. Сформулированные выводы отражены в разделе «Специфика оценки эффективности и практик управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях» Главы 1.

**3. Изучить стратегию, бизнес-процессы, проекты, функции, существующие методы оценки эффективности, особенности организационной структуры и системы мотивации персонала АНО «Х».** В рамках выполнения данной задачи были

проанализированы внутренние нормативные документы, был проведен качественный анализ эмпирических данных, представленных в организационной документации АНО «Х», систематизирована информация, полученная в процессе интервьюирования заказчика настоящего консалтингового проекта. Ключевые для дальнейшей работы выводы сформулированы в Главе 2.

**4. Разработать показатели КРІ по всем должностям ИАУ АНО «Х».** Для решения указанной задачи было проведено каскадирование целей организации к целям подразделения и до целей сотрудника, были определены ключевые функции подразделений и ключевые задачи сотрудника на примере ИАУ АНО «Х». Далее были выявлены критерии успешной деятельности (ключевые факторы успеха) и сформулированы показатели эффективности для каждой должности ИАУ АНО «Х». Затем были установлены целевые значения КРІ и возможные отклонения от плана для каждой должности ИАУ АНО «Х». В завершение, на данном этапе были определены приоритеты в достижении КРІ и установлены удельные веса КРІ для каждой должности ИАУ АНО «Х». Подробно процесс разработки системы КРІ для сотрудников ИАУ АНО «Х» описан в Главе 3.

**5. Разработать общие рекомендации по внедрению и использованию системы КРІ в АНО «Х».** Были разработаны общие рекомендации по внедрению и использованию системы КРІ в АНО «Х», а также некоторые другие рекомендации, включая рекомендации по проведению тренингов по работе с КРІ для руководителей, рекомендации по периодическому пересмотру системы КРІ, руководство по предоставлению обратной связи сотрудникам по выполнению ими КРІ и рекомендации, как обеспечить принятие работниками новой системы КРІ представлены в Главе 3.

#### **Актуальность проекта**

Настоящий проект имеет академическую значимость, поскольку призван восполнить пробел и выявить специфику процесса разработки системы КРІ в некоммерческой организации.

С точки зрения практической применимости результатов, данный проект предоставляет ИАУ АНО «Х» систему КРІ, использование которой позволит повысить мотивацию и производительность сотрудников и будет способствовать достижению стратегических целей организации.

Данная работа также представляет интерес и для практиков бизнеса, предлагая показатели, которые могут использоваться для оценки не только сотрудников некоммерческих организаций, но также и сотрудников back office коммерческих организаций, определение КРІ для которых часто является отдельной проблемой для

менеджеров в силу косвенного влияния деятельности сотрудников подразделений back office на финансовые результаты компании.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ СОТРУДНИКОВ**

Прежде чем перейти к практической части настоящего консультационного проекта необходимо проанализировать российский и зарубежный опыт формирования системы КРІ и определить методологию дальнейшей работы. В данной главе будут изучены соответствующие монографии и научные статьи, посвященные темам управления эффективностью организации, оценки эффективности работы сотрудников и выстраивания систем стимулирования персонала. В завершение, в данной главе будут сделаны выводы относительно специфики процесса разработки системы КРІ для некоммерческой организации, которая будет учтена на последующих этапах исследования в главе 3.

## **1.1 Мотивация и стимулирование сотрудников как инструмент повышения их эффективности**

### **1.1.1 Теории мотивации**

Традиционно в управлении человеческими ресурсами мотивация делится на две разновидности: внешнюю и внутреннюю.

Внутренняя мотивация подразумевает вознаграждения, получаемые человеком от характера работы и ее содержания, от самого трудового процесса. Под внутренним вознаграждением понимается удовлетворение, испытываемое сотрудником от выполнения им своей работы. Примером внутреннего вознаграждения может служить чувство достижения результата, ощущение значимости и содержательности исполняемой работы, чувство самоуважения. Ко внутреннему вознаграждению так же относят отношения, складывающиеся между коллегами — дружбу и общение, возникающие в процессе работы.

Внешняя мотивация (или стимулирование), в свою очередь, включает в себя вознаграждения, получаемые работником за результаты труда. Стимулирование предоставляет руководителям возможность корректировки трудового поведения сотрудников и соединения интересов (мотивации) работников с организационными целями и задачами через внешние побудители человека к деятельности. Внешнее вознаграждение сотрудников обеспечивается организацией. Примерами внешнего вознаграждения работников выступают его заработная плата, продвижение по карьерной лестнице, символы служебного престижа (такие как отдельный кабинет, личное место на парковке, корпоративный автомобиль и другие), похвала и признание за хорошо выполненную работу, а также предоставление дополнительных выплат и отпусков.

Актуальность вопросов мотивации персонала особенно четко проявляется во второй половине двадцатого века, когда начинают создаваться первые теории мотивации.

Теории мотивации классифицируют на две группы: содержательные и процессуальные. В то время как содержательные теории фокусируются на внутренних мотивах человека, процессуальные теории изучают внешние стимулы, дающие импульс поведению человека.

Содержательные теории фокусируются на изучении ключевых драйверов, представляющих основу мотивации, однако игнорируют процесс влияния мотивации на человеческое поведение, что делает их последующее применение в практике управления затруднительным. В свою очередь, процессуальные теории мотивации концентрируются на описании собственно процесса мотивации и прогнозировании его результатов. Далее будут рассмотрены наиболее известные теории мотивации.

### Содержательные теории мотивации

Базой для содержательных теорий мотивации является определение побуждений, рождающихся внутри человека – данная группа теорий предполагает, что человеческое поведение объясняется внутренними потребностями<sup>1</sup>. В таблице 1 представлена краткая характеристика содержательных теорий, получивших наибольшую популярность.

**Таблица 1.** Обзор содержательных теорий мотивации

Название теории	Особенности теории
Теория иерархии потребностей (А. Маслоу) 1954 г.	Включает в себя пять категорий потребностей человека, начиная с врожденных, таких как физиологические потребности (в пище, сне, воде) и потребности в безопасности (в защищенности и комфорте) и заканчивая верхнеуровневыми потребностями в самоутверждении и самореализации (самоактуализация и личностный рост). Основная концепция: человек становится движим потребностями высших уровней только после удовлетворения его базовых потребностей.
Двухфакторная модель <sup>2</sup> (Ф. Герцберг) 1957 г., 1966 г.	Разделяет потребности человека на две группы: – Гигиенические факторы, относящиеся к условиям труда (размер заработной платы, материально-техническое оснащение рабочего места, отношения с руководством). Улучшение гигиенических факторов не результирует в мотивацию и удовлетворенность работника, но способствует устранению чувства неудовлетворенности. – Мотивационные факторы, связанные с самой работой и её содержанием (профессиональный рост, достижения на работе, выполнение трудовых обязанностей).

<sup>1</sup> Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С. А. Шапиро. — 2-е изд. — М.: КНОРУС, 2012. — С. 49.

<sup>2</sup> Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С. А. Шапиро. — 2-е изд. — М.: КНОРУС, 2012. — С.56

Название теории	Особенности теории
	– Ключевая идея: грамотный руководитель должен позаботиться об избавлении от раздражителей (источников неудовлетворенности) и задействовании мотиваторов (источников удовлетворенности).
Теория заученных потребностей <sup>3</sup> (Д.МакКлелланд) 1961 г.	Предлагает разделение потребностей, определяющих поведение человека, на три класса <sup>4</sup> : 1. Потребность в причастности. Потребность в чувстве близости по отношению к другим людям. 2. Потребность в успехе. Потребность в достижении хороших результатов в отношении поставленных целей и ощущении конкурентного успеха. 3. Потребность во власти. Потребность в контроле или влиянии на других. Основная идея: Мотивацию к более эффективной работе можно повысить, если будет выбрано правильное вознаграждение и укреплено ожидание работника, что данное вознаграждение станет результатом его лучшего трудового поведения.
Теория ERG <sup>5</sup> (К. Альдерфер) 1972 г.	Выделяет три основных группы человеческих потребностей: 1. Потребность в существовании (E - existence), то есть физиологические потребности и потребность в защищенности, соответствующие первым двум уровням потребностей по А. Маслоу. 2. Потребность в связях (R - relatedness), то есть социальная потребность в признании, общении, поддержке. 3. Потребность в росте (G - growth), то есть потребности в развитии, самореализации и самовыражении. В отличие Маслоу, К. Альдерфер отрицает иерархию потребностей и допускает, что удовлетворение человеческих потребностей разных уровней возможно в непоследовательном порядке <sup>6</sup> .

Из содержательных теорий мотивации можно вынести такие следствия для управленческой практики, как:

– необходимость идентифицировать потребности сотрудника, способные стать мотивом для демонстрации желаемого трудового поведения;

<sup>3</sup> Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong — 13th ed. — Hong Kong: Kogan Page Publishers, 2014. — p. 172

<sup>4</sup> Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С. А. Шапиро. — 2-е изд. — М.: КНОРУС, 2012. — С.54

<sup>5</sup> Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong — 13th ed. — Hong Kong: Kogan Page Publishers, 2014. — p. 172

<sup>6</sup> Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С. А. Шапиро. — 2-е изд. — М.: КНОРУС, 2012. — С.60

– необходимость учитывать при формировании системы мотивации, что потребности персонала не статичны, а динамически развиваются, и на смену удовлетворенным потребностям приходят потребности более высокого уровня.

### **Процессуальные теории мотивации**

Процессуальные теории мотивации сосредотачиваются на анализе и описании того, как человек получает толчок к тому или иному поведению, как его поведение может управляться извне при помощи стимулов. Отличие процессуальных теорий от содержательных заключается в том, что они не базируются на представлении о потребностях как об универсальных для всех людей. Напротив, данная группа теорий фокусируется на значимости индивидуализированного подхода в определении человеческих потребностей, выступающих мотивами трудового поведения, а также делает акцент на важности влияния окружения и социального контекста на формирование трудового поведения<sup>7</sup>. Краткая характеристика процессуальных теорий представлена в таблице 2.

**Таблица 2.** Обзор процессуальных теорий мотивации

Название теории	Особенности теории
Теория подкрепления <sup>8</sup> (Б. Скиннер) 1953 г.	Теория предполагает, что определенные действия со стороны менеджмента способны подавить нежелательное рабочее поведение или наоборот стимулировать сотрудника к демонстрации желаемого трудового поведения. В качестве указанных действий теория предлагает 4 формы подкреплений: – позитивное подкрепление; – негативное подкрепление; – гашение; – наказание. Ключевая концепция: управление поведением сотрудника производится через систему поощрений и наказаний.

<sup>7</sup> Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong — 13th ed. — Hong Kong: Kogan Page Publishers, 2014. — p. 176

<sup>8</sup> Петров, А. Н. Менеджмент / А. Н. Петров — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2016. — с. 367

Название теории	Особенности теории
Теория ожиданий <sup>9</sup> (В. Врум) 1964 г.	Согласно теории мотивацию человека определяют 3 фактора: – уверенность в том, что конкретные действия позволят ему добиться определенного результата; – вера в то, что определенный результат приведет к конкретному вознаграждению; – субъективная привлекательность этого вознаграждения. Основная концепция: мотивация работника к выбору паттерна поведения определяется ожиданиями человека относительно вознаграждения, которое последует за данным поведением, а также уверенностью в том, что его ожидание будет удовлетворено работодателем.
Теория справедливости <sup>10</sup> (Дж. С. Адамс) 1965 г.	В основе теории лежит предположение о том, что трудовое поведение работника определяется восприятием человеком справедливости соотношения своего вклада и полученной на него отдачи. Неэквивалентность затрачиваемых усилий и получаемого результата порождает ощущение неудовлетворенности. Как итог, работник пытается восстановить справедливость одним из трех возможных путей: – уменьшая собственный вклад; – увеличивая получаемое вознаграждение; – изменяя данное соотношение вклада и отдачи у коллег.
Теория постановки целей <sup>11</sup> (Э. Локке) 1979 г.	Теория гласит, что поставленная перед работником цель оказывает влияние на выбор им поведения и приложение усилий. Удовлетворенность от достижения цели, согласно данной теории, определяется 5 факторами: – сложностью цели (цель не должна быть слишком легкой, она должна представлять вызов для работника); – приемлемостью цели (сотрудник должен воспринимать цель как собственную); – определенностью цели (цель должна быть конкретной, четко сформулированной); – приверженностью цели (сотрудник должен быть готов прилагать усилия для достижения цели); – конечным результатом.

Из процессуальных теорий следует, что в целях воздействия на результаты трудовой деятельности работников менеджмент может применять на практике такие инструменты, как:

<sup>9</sup> Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong — 13th ed. — Hong Kong: Kogan Page Publishers, 2014. — p. 175

<sup>10</sup> Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong — 13th ed. — Hong Kong: Kogan Page Publishers, 2014. — p. 176

<sup>11</sup> Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong — 13th ed. — Hong Kong: Kogan Page Publishers, 2014. — p. 176

- построение понятных персоналу систем оценки результатов труда и вознаграждения по ее итогам;
- обеспечение вознаграждения, равнозначного приложенным работником усилий;
- постановка определенно сформулированных труднодостижимых и количественно измеримых целей.

В отношении управления эффективностью, которое представляет собой непрерывный процесс выявления, измерения и повышения эффективности в организациях путем увязки показателей и целей каждого отдельного человека с общей миссией и целями организации, наибольшую практическую применимость к решению вопросов повышения производительности труда работников демонстрируют такие процессуальные теории мотивации, как теория ожиданий, справедливости и постановки целей. Всем этим теориям соответствует такой инструмент стимулирования, как премирование по результатам трудовой деятельности, основанное на выполнении ключевых показателей эффективности. При этом ключевые показатели эффективности (KPI) получили широкое развитие в рамках управления по целям (Management by Objectives – MBO), а не теорий мотивации. Данная управленческая концепция была предложена еще в 1954 году Питером Друкером, однако даже спустя десятилетия она сохраняет свою актуальность, задавая цели и обеспечивая понимание их измерителей персоналу.

### **1.1.2 Управление по целям**

Термин управления по целям (Management by Objectives – MBO) был впервые предложен Питером Друкером в 1954 году. Впоследствии MBO был развит такими теоретиками менеджмента, как Дуглас МакГрегор<sup>12</sup>, Джордж Одиорн<sup>13</sup> и Джон Хамбл<sup>14</sup>.

MBO представляет собой подход, позволяющий синхронизировать индивидуальные цели работников с общеорганизационными целями благодаря постановке конкретных целей руководителем и сотрудником, совместно разрабатываемыми измеримые показатели достижения целей и устанавливаемыми сроки выполнения задач<sup>15</sup>. MBO дополняет традиционный авторитарный процесс постановки целей сверху-вниз элементом взаимодействия руководителя с исполнителем, принимающим на себя ответственность за достижение результата. Подобное вовлечение сотрудника в процесс определения целей

---

<sup>12</sup> McGregor, D. Leadership and motivation / Douglas McGregor. — 6th ed. — Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1968. — 286 p.

<sup>13</sup> Odiorne, G. S. Management by objectives / George S. Odiorne. — New York: Pitman, 1970. — 204 p.

<sup>14</sup> Humble, J. W. Management by objectives in action / John W. Humble. — New York: McGraw-Hill, 1970. — 294 p.

<sup>15</sup> Drucker, P. F., The Practice of Management / Peter F. Drucker. — New York: Harper, 1954.— p. 143

позволяет повысить его заинтересованность в выполнении поставленных показателей<sup>16</sup>. По итогам отчетного периода (месяц, квартал, полугодие, год) в рамках сессии оценки эффективности менеджер оценивает индивидуальный вклад работника в организационные результаты<sup>17</sup>, сравнивая фактически продемонстрированные сотрудником показатели с установленными на начальных этапах стандартами и принимает управленческое решение о вознаграждении успешно отличившегося исполнителя, карьерном продвижении работника, необходимости прохождения обучения, увольнении или переводе. Таким образом, за счет соединения индивидуальных целей с целями всей компании и увязки вознаграждения с результатами работы сотрудника применение управленческой концепции МВО обеспечивает последовательное достижение целей организации.

Применительно к области управления человеческими ресурсами, МВО представляет интерес для практиков, поскольку позволяет руководителям:

1. Повысить вовлеченность персонала за счет предоставления работникам возможности принять участие в формулировании целей, над достижением которых им предстоит работать, а также развивая стратегическое мышление и понимание сотрудниками своего места в организации благодаря формированию ясного осознания того, как их индивидуальные цели вписываются в общую стратегию компании.

2. Усовершенствовать контроль за достижением подчиненными цели благодаря осуществлению мониторинга за эффективностью труда подчиненных и повысить координацию работы сотрудников благодаря формированию у них более четкого представления о роли в бизнес-процессах организации.

3. Способствовать профессиональному развитию сотрудников за счет идентификации в процессе работы над конкретной целью их сильных сторон и зон роста<sup>18</sup>.

### **1.1.3 Сбалансированная система показателей**

Представленная в начале 1990-х годов Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном<sup>19</sup> сбалансированная система показателей с тех пор была принята компаниями по всему миру

---

<sup>16</sup> Thomson, Thomas M. Management by Objectives [Электронный ресурс] / Thomas M. Thomson // The Pfeiffer Library. — 1998. — Vol. 20, Issue 2. — Режим доступа: <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf> (дата обращения: 17.02.2021).

<sup>17</sup> Sample, J. The Use of Behaviorally Based Scales in Performance Appraisal [Электронный ресурс] / John Sample // The Pfeiffer Library. — 1998. — Vol. 20, Issue 2. — Режим доступа: <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf> (дата обращения: 17.02.2021).

<sup>18</sup> Thomson, Thomas M. Management by Objectives [Электронный ресурс] / Thomas M. Thomson // The Pfeiffer Library. — 1998. — Vol. 20, Issue 2. — Режим доступа: <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf> (дата обращения: 17.02.2021).

<sup>19</sup> Kaplan, Robert S, Norton, D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan, David P. Norton // Harvard Business Review. — 1992. — January–February: 71–79. — Режим доступа: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата обращения: 16.03.2021).

и неизменно считается самым популярным инструментом управления эффективностью. В недавнем опросе, проведенном 2GC Active Management<sup>20</sup>, 62% менеджеров сообщили, что они очень хорошо или хорошо осведомлены о сбалансированной системе показателей.

Концепция сбалансированной системы показателей преимущественно используется в стратегическом и оперативном управлении; однако не все практики бизнеса знают, что она также находит применение и в управлении человеческими ресурсами. Сбалансированная система показателей влияет на поведение сотрудников, коллективное и индивидуальное вознаграждение и используется руководством для расчета стимулирующих выплат в рамках программ оплаты за заслуги<sup>21</sup>.

Сбалансированная система показателей подразумевает определение стратегии организации с последующим разделением ее на четыре основных аспекта (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост). После разделения в соответствии с указанными перспективами и представления в виде стратегической карты, стратегические цели каскадируются с верхних уровней организационной иерархии на нижние (от предприятия к отделу, от отдела к рабочей группе, от рабочей группы к конкретному сотруднику). Такой подход гарантирует, что цели каждого индивидуума в компании согласованы со стратегическими целями организации. Затем эти каскадные цели можно представить в количественной форме в качестве ключевых показателей эффективности для каждого сотрудника.

Статистика<sup>22</sup> демонстрирует, что сбалансированная система показателей является подходом к разработке системы KPI, наиболее распространенным среди компаний. Помимо BSC руководители также прибегают к использованию таких управленческих концепций, как Шесть сигм (Six Sigma) и Всеобщее управление качеством (Total Quality Management). Однако данные методики пользуются меньшей популярностью и не находят широкого отражения в научной литературе.

На основании изучения ряда монографий по теме ключевых показателей эффективности можно сделать вывод, что как российские, так и зарубежные исследователи основывают свои подходы к разработке системы KPI в организации на основе сбалансированной системы показателей. Этот подход поддерживают такие авторы, как

---

<sup>20</sup> Summary of Findings Balanced Scorecard Usage Survey 2019 г. [Электронный ресурс] // 2GC. — Режим доступа: <https://2gc.eu/resources/survey-reports/2019-survey> (дата обращения: 21.03.2021).

<sup>21</sup> Summary of Findings Balanced Scorecard Usage Survey 2019 г. [Электронный ресурс] // 2GC. — Режим доступа: <https://2gc.eu/resources/survey-reports/2019-survey> (дата обращения: 21.03.2021).

<sup>22</sup> Eckerson, Wayne W. Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business / Wayne W. Eckerson — 2nd ed — John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2011. — p. 212

Уэйн У. Экерсон<sup>23</sup>, Дэвид Парментер<sup>24</sup>, Елена Ветлужских<sup>25</sup>, Марина Вишнякова<sup>26</sup>, Гагаринский А<sup>27</sup>.

#### 1.1.4 Ключевые показатели эффективности

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators – KPI) представляют из себя количественные показатели, отражающие аспекты организационной деятельности, являющиеся наиболее важными для успеха компании<sup>28</sup>. KPI измеряют прогресс в достижении целей организации и их стратегическую важность<sup>29</sup>, а также характеризуют эффективность процессов бизнеса и конкретных сотрудников.

#### Назначение KPI

Назначением KPI является стимулирование сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. Создание системы KPI помогает руководству организаций подкрепить интерес персонала к достижению результатов и решению поставленных задач путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов<sup>30</sup>.

Тем самым система KPI позволяет создать дифференцированную систему вознаграждения<sup>31</sup>, помогая менеджерам принимать более взвешенные решения относительно стимулирующих выплат и решая проблему неэффективных вложений в персонал<sup>32</sup>. Внедрение системы KPI помимо прочего способствует укреплению лояльности сотрудников и уменьшению числа внутренних конфликтов, поскольку обеспечивает справедливую и объективную оценку результатов трудовой деятельности<sup>33</sup>. Таким образом, система KPI помогает повысить эффективность работы организации, ориентируя работу

---

<sup>23</sup> Eckerson, Wayne W. Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business / Wayne W. Eckerson — 2nd ed — John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2011. — p. 212

<sup>24</sup> Парментер Дэвид, Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2008. — с. 25

<sup>25</sup> Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2014 — с. 112

<sup>26</sup> Вишнякова, М. KPI. Внедрение и применение / М. Вишнякова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2019. — с. 76

<sup>27</sup> Гагаринский, А.В. Ключевые показатели эффективности трудовой деятельности менеджеров: теоретические и практические аспекты / А.В. Гагаринский. — М.: Мир науки, 2015. — с. 19

<sup>28</sup> Парментер Дэвид, Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2008. — с. 5

<sup>29</sup> Kerzner, H. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance / H. Kerzner. — 4th ed. — Wiley, 2017. — p. 127

<sup>30</sup> Клочков, А.К. KPI и мотивация персонала: Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. — М.: Эксмо, 2010. — с. 17

<sup>31</sup> Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2014 — с. 128

<sup>32</sup> Вишнякова, М. KPI. Внедрение и применение / М. Вишнякова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2019. — с. 109

<sup>33</sup> Гагаринский, А.В. Ключевые показатели эффективности трудовой деятельности менеджеров: теоретические и практические аспекты / А.В. Гагаринский. — М.: Мир науки, 2015. — с. 100

каждого сотрудника на результат посредством введения показателей, отражающих стратегические цели бизнеса.

### Типы КРІ

В настоящее время между исследователями существуют разногласия относительно разновидностей КРІ (см Приложение 1). На сегодняшний день авторами выведено масса классификаций показателей. Однако многие исследователи выделяют такие типы КРІ, как:

- проектные и процессные показатели;
- командные и индивидуальные показатели;
- опережающие и запаздывающие показатели;
- блокирующие показатели.

По объекту оценки КРІ принято делить на проектные и процессные. **Проектные КРІ** применяются для оценки целей проектов<sup>34</sup> и отражают ожидания от менеджера проекта<sup>35</sup>. Примерами проектных КРІ могут служить внедрение системы грейдов к установленному сроку, оценка заказчика проекта, достижение окупаемости инвестиций, отсутствие нарушений требований технического задания. **Процессные КРІ** используются как средство оценки эффективности процессной деятельности<sup>36</sup> и представляют собой показатели, связанные с выполнением бизнес-процессов или ключевых функций<sup>37</sup>. В качестве примеров процессных КРІ можно привести следующие метрики: процент закрытых вакансий к их общему количеству, процент своевременно закрытых вакансий, количество прошедших испытательный срок сотрудников.

По числу владельцев КРІ классифицируются как командные и индивидуальные показатели. **Командные КРІ** устанавливают зависимость вознаграждения от выполнения коллективных целей<sup>38</sup> и позволяют предотвратить ситуацию, в которой сотрудник ограничен исключительно своей исполнительской функцией, обеспечивая заинтересованность в достижении общих целей и побуждая его к тому, чтобы конструктивно вмешиваться в дела всех участников процесса или проекта<sup>39</sup>, стимулируя здоровое взаимодействие команды. Таким образом, командные КРІ элиминируют потенциальные разрывы и проблемы, возникающие на стыке нескольких функций, помогая

---

<sup>34</sup> Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала: Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. — М.: Эксмо, 2010. — с. 71

<sup>35</sup> Вишнякова, М. КРІ. Внедрение и применение / М. Вишнякова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2019. — с. 139

<sup>36</sup> Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала: Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. — М.: Эксмо, 2010. — с. 71.

<sup>37</sup> Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ / Е. Ветлужских. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2014 — с. 159

<sup>38</sup> Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ / Е. Ветлужских. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2014 — с. 138

<sup>39</sup> Вишнякова, М. КРІ. Внедрение и применение / М. Вишнякова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2019. — с. 224

более эффективно выстраивать управление процессом или проектом. **Индивидуальные КРІ**, напротив, представляют собой показатели, которые целиком находятся в зоне ответственности одного исполнителя и предполагают, что вознаграждение за их достижение зависит исключительно от индивидуальных результатов деятельности<sup>40</sup>.

Исходя из временной перспективы эксперты разделяют КРІ на опережающие и запаздывающие показатели. Под **опережающими КРІ** понимаются показатели, которые могут использоваться для проактивного выявления проблем на этапах реализации проекта до измерения конечного результата<sup>41</sup> - они помогают быстрее выявить проблемные области<sup>42</sup> и позволяют предпринять соответствующие меры и повлиять на ситуацию до наступления необратимых убытков<sup>43</sup>. Опережающие показатели измеряют драйверы будущей эффективности и определяют, как текущая работа повлияет на конечные результаты<sup>44</sup>. Примерами опережающих КРІ могут служить такие показатели, как лояльность персонала, уровень складских запасов, объем дебиторской задолженности. **Запаздывающие КРІ**, в противовес опережающим, представляют собой показатели, измеряющие результаты прошлого, которые не могут быть изменены<sup>4546</sup>. В качестве примеров запаздывающих КРІ можно привести такие метрики, как текучесть персонала, простой оборудования, объем просроченной дебиторской задолженности.

Некоторые исследователи также выделяют блокирующие КРІ. **Блокирующие КРІ** представляют наиболее важные показатели, невыполнение пороговых значений которых существенно влияет на все другие показатели деятельности<sup>47</sup>. Данный тип КРІ служит в качестве ограничения - если цель по данному показателю не выполняется на допустимом уровне (не достигнуты пороговые значения), переменная часть вознаграждения либо не начисляется и по другим целям, т.е. бонус сотруднику не выплачивается<sup>48</sup>, либо приводит к значительному сокращению размера премии<sup>49</sup>.

---

<sup>40</sup> Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ / Е. Ветлужских. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2014 — с. 138

<sup>41</sup> Eckerson, Wayne W. Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business / Wayne W. Eckerson — 2nd ed — John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2011. — p. 210

<sup>42</sup> Kerzner, H. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance / H. Kerzner. — 4th ed. — Wiley, 2017. — p. 128

<sup>43</sup> Вишнякова, М. КРІ. Внедрение и применение / М. Вишнякова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2019. — с. 276

<sup>44</sup> Kerzner, H. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance / H. Kerzner. — 4th ed. — Wiley, 2017. — p. 138

<sup>45</sup> Eckerson, Wayne W. Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business / Wayne W. Eckerson — 2nd ed — John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2011. — p. 210

<sup>46</sup> Kerzner, H. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance / H. Kerzner. — 4th ed. — Wiley, 2017. — p. 138

<sup>47</sup> Вишнякова, М. КРІ. Внедрение и применение / М. Вишнякова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2019. — с. 255

<sup>48</sup> Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ / Е. Ветлужских. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2014 — с. 136

<sup>49</sup> Вишнякова, М. КРІ. Внедрение и применение / М. Вишнякова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2019. — с. 256

Указанные типы лягут в основу классификации КРІ, которая будет использоваться в данном консультационном проекте.

### **Характеристики КРІ**

Вопрос о том, какими характеристиками должны обладать показатели, чтобы считаться КРІ, широко обсуждается как в научных кругах, так и среди практикующих менеджеров. До сих пор исследователи не пришли к единому мнению по этому поводу (см Приложение 2). В то же время можно выделить некоторые особенности, которые большинство авторов приписывают ключевым показателям эффективности. Эти требования к КРІ совпадают с правилом постановки целей SMART:

**Конкретные** – КРІ точные и понятные, недвусмысленно интерпретируются и ориентированы на достижение целей бизнеса. КРІ должны фокусировать внимание и усилия своих владельцев на достижении нескольких высокоприоритетных целей, а не рассеивать их по множеству задач.

**Измеримые** – КРІ можно выразить количественно. Данные показателей эффективности могут быть измерены и предоставлены с достаточной точностью для сравнения с установленными целями.

**Достижимые** – КРІ разумны и достижимы. Достижение цели должно быть связано с приложением значительных усилий, но при этом вероятность ее достижения должна быть не менее 70-80%.

**Релевантные** – КРІ напрямую связаны с успехом или неудачей проекта/процесса и могут использоваться для достижения желаемого бизнес-результата. Каждый КРІ «принадлежит» отдельному лицу или группе, которые несут ответственность за его результаты. КРІ имеет смысл в рамках должностных функций своего владельца.

**Ограниченные по времени** – КРІ можно измерить в течение заданного периода времени.

Перечисленные характеристики будут учтены автором данного консультационного проекта при определении КРІ для ИАУ АНО «Х».

### **Число показателей КРІ**

Эксперты называют стандартным установление 6-10 показателей КРІ<sup>50</sup>. При этом, важно отметить, что число показателей варьируется от должности к должности в

---

<sup>50</sup> Kerzner, H. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance / H. Kerzner. — 4th ed. — Wiley, 2017. — p. 129

зависимости от уровня иерархии и ответственности. Рекомендуемое<sup>51</sup> число показателей для различных позиций представлено в Таблице 3.

**Таблица 3.** Рекомендуемое количество КРІ для системы премирования

<b>Позиция</b>	<b>Число показателей</b>
Генеральный директор	10-12
Руководитель департамента	5-7
Руководитель отдела	3-7
Индивидуальный исполнитель	3-5

Указанное число показателей задает ориентир для дальнейшей работы над созданием системы КРІ для ИАУ АНО «Х».

Ключевые термины и определения, используемые в исследовании, отражены в Приложении 3.

## **1.2 Специфика оценки эффективности и практик управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях**

### **Оценка эффективности в некоммерческих организациях**

Проведенные исследования показывают, что руководители некоммерческих организаций неизменно относят оценку эффективности к одной из трех основных управленческих проблем<sup>52</sup>. Один из основателей сбалансированной системы показателей, Роберт Каплан, утверждает, что главная трудность для некоммерческих организаций относительно оценки эффективности заключается в отсутствии четко сформулированной стратегии<sup>53</sup>. Это подтверждается и другими исследователями, доказывающими положительную связь определения четких и измеримых целей с эффективностью

<sup>51</sup> Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала: Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. — М.: Эксмо, 2010. — с. 105

<sup>52</sup> Kaplan, R.S., Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan // Nonprofit Management and Leadership. — 2001. — Vol. 11, Issue 3. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.11308> (дата обращения: 29.03.2021).

<sup>53</sup> Kaplan, R.S., Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan // Nonprofit Management and Leadership. — 2001. — Vol. 11, Issue 3. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.11308> (дата обращения: 29.03.2021).

некоммерческих организаций<sup>54</sup>. Таким образом, для организаций некоммерческого сектора особое значение в практиках оценки эффективности приобретает установление конкретных и однозначно трактуемых целей и ориентиров на будущее.

Многие люди, приходящие на работу в некоммерческий сектор, внутренне мотивированы и имеют четкое, хотя и личное, представление о том, как достичь целей организации<sup>55</sup>. Это может представлять проблему в случае, если вследствие непонимания усилия таких мотивированных сотрудников не согласуются с общим стратегическим курсом организации. Все это приводит нас к выводу о том, что для некоммерческих организаций большое значение имеет увязка целей отдельных работников со стратегическими целями организации. Справиться с этим могут помочь показатели КРІ, позволяющие количественно оценить и измерить стратегию, устранить неоднозначность и путаницу в отношении целей, достичь согласованности и сосредоточенности в выполнении миссии<sup>56</sup>.

### **Применение сбалансированной системы показателей в некоммерческих организациях**

Создатель сбалансированной системы показателей Р. Каплан признает, что для некоммерческих организаций может быть целесообразным смещение приоритета с перспективы финансов на перспективу клиентов, поскольку в отличие от коммерческих фирм организации некоммерческого сектора не ставят ключевой целью достижение финансовых результатов – их успех определяется эффективностью удовлетворения потребностей клиентов<sup>57</sup>. Исследователь также утверждает, что для некоммерческих организаций во главе угла при создании сбалансированной системы показателей должна стоять миссия, предлагая новый подход к формированию BSC, ориентированный на НКО<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Verbeeten, F.H.M. Performance management practices in public sector organizations: impact on performance [Электронный ресурс] / Frank H.M. Verbeeten // Accounting, Auditing & Accountability Journal. — 2008. — Vol. 21, Issue 3. — Режим доступа: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570810863996/full/html> (дата обращения: 04.03.2021).

<sup>55</sup> Kaplan, R.S., Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan // Nonprofit Management and Leadership. — 2001. — Vol. 11, Issue 3. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.11308> (дата обращения: 29.03.2021).

<sup>56</sup> Kaplan, R.S., Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan // Nonprofit Management and Leadership. — 2001. — Vol. 11, Issue 3. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.11308> (дата обращения: 29.03.2021).

<sup>57</sup> Kaplan, R.S., Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan // Nonprofit Management and Leadership. — 2001. — Vol. 11, Issue 3. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.11308> (дата обращения: 29.03.2021).

<sup>58</sup> Kaplan, R.S., Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan // Nonprofit Management and Leadership. — 2001. — Vol. 11, Issue 3. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.11308> (дата обращения: 29.03.2021).

(см Приложение 4). В поддержку данной позиции также высказывается П.Р. Нивен<sup>59</sup>, предлагая BSC, адаптированную под организации некоммерческого и государственного сектора, которая напрямую связывает перспективу клиента с миссией организации.

### **Мотивация персонала некоммерческих организаций**

Исследователи Хаманн и Рен<sup>60</sup> утверждают, что в отличие от коммерческих фирм для некоммерческих организаций характерно проявление теории справедливой заработной платы, предложенной Акерлофом и Йелленом<sup>61</sup>. Согласно данной теории, существует отрицательная связь между неравенством заработной платы и производительностью сотрудников. Это значит, что сотрудники, считающие свою заработную плату несправедливо заниженной, способны саботировать достижение организационных целей, сокращая свои усилия. Такое изменение рабочего поведения, в частности, пагубно влияет на качество труда сотрудника<sup>62</sup>, поскольку оно обыкновенно не поддается такой четкой оценке, как количественные показатели вроде выработки, а следовательно, не будет замечено работодателем. Применительно к некоммерческим организациям, где поддержание удовлетворенности клиента определяет успех организации и главенствует над получением прибыли<sup>63</sup>, обеспечение высокого качества оказываемых услуг особенно важно. Следовательно вопросы справедливого установления размера вознаграждения и оценки качественных аспектов работы сотрудников в НКО актуальны в еще большей степени, нежели в организациях коммерческого сектора.

---

<sup>59</sup> Niven, P.R. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non-Profit Agencies* / P.R. Niven. — 2nd ed. — John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2015. — p. 105

<sup>60</sup> Hamann, D.J. and Ren, T. *Wage Inequality and Performance in Nonprofit and For-Profit Organizations* [Электронный ресурс] / Darla J. Hamann, Ting Ren // *Nonprofit Management and Leadership*. — 2013. — Vol. 24, Issue 2. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.21085> (дата обращения: 29.03.2021).

<sup>61</sup> Akerlof, G. A., Yellen J. L. *The Fair-Wage Hypothesis and Unemployment* [Электронный ресурс] / George A. Akerlof, Janet L. Yellen // *Quarterly Journal of Economics*. — 1990. — Vol. 105, Issue 2. — Режим доступа: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.gsom.spbu.ru/bsi/detail/detail?vid=20&sid=1dc12074-1e07-46b3-ba99-c78a456bd553%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9cnUmc2l0ZT1ic2ktbGl2ZQ%3d%3d#AN=5790833&db=bsu> (дата обращения: 07.03.2021).

<sup>62</sup> Cowherd, D. M., Levine D. I. *Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory* [Электронный ресурс] / Douglas M. Cowherd, David I. Levine // *Administrative Science Quarterly*. — 1992. — Vol. 37, Issue 2. — Режим доступа: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.gsom.spbu.ru/bsi/detail/detail?vid=11&sid=1dc12074-1e07-46b3-ba99-c78a456bd553%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9cnUmc2l0ZT1ic2ktbGl2ZQ%3d%3d#AN=9211164507&db=bsu> (дата обращения: 04.03.2021).

<sup>63</sup> Kaplan, R.S., *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations* [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan // *Nonprofit Management and Leadership*. — 2001. — Vol. 11, Issue 3. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.11308> (дата обращения: 29.03.2021).

Были найдены подтверждения<sup>64 65</sup> тому, что сомнения сотрудников в справедливости начисления заработной платы перерастают в падение командной эффективности и снижение желания сотрудничать с коллегами в рамках работы над проектами. Следствием этого может стать разрозненность коллектива и несоблюдение сроков. Это представляет особую опасность для НКО и организаций государственного сектора, где сроки выполнения задач могут регулироваться на уровне федеральных законов (случай АНО «Х»).

Исследователи<sup>66 67</sup> отмечают различие мотивирующих факторов персонала НКО и сотрудников коммерческих организаций. В то время как для сотрудников некоммерческого и государственного секторов характерен внутренний тип мотивации, разделение миссии и видения организации, стремление работать для людей, персонал компаний коммерческого сектора более склонен реагировать на внешние стимулы, такие как бонусы по результатам труда и возможности карьерного продвижения. Сотрудники некоммерческих организаций склонны соглашаться на вознаграждение ниже рыночного, поскольку верят в миссию организации<sup>68</sup>. Однако ощущение несправедливости и неудовлетворенность сотрудников некоммерческого сектора вознаграждением может пошатнуть их приверженность организационной миссии<sup>69</sup>.

---

<sup>64</sup> Depken, C. A. Wage Disparity and Team Productivity: Evidence from Major League Baseball [Электронный ресурс] / Craig A. Depken // *Economic Letters*. — 2000. — Vol. 67, Issue 1. — Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/222674202\\_Wage\\_disparity\\_and\\_team\\_productivity\\_Evidence\\_from\\_major\\_league\\_baseball](https://www.researchgate.net/publication/222674202_Wage_disparity_and_team_productivity_Evidence_from_major_league_baseball) (дата обращения: 04.03.2021).

<sup>65</sup> Pfeffer, J., Langton N. The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty [Электронный ресурс] / Jeffrey Pfeffer, Nancy Langton // *Administrative Science Quarterly*. — 1993. — Vol. 38, Issue 3. — Режим доступа: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.gsom.spbu.ru/bsi/detail/detail?vid=8&sid=1dc12074-1e07-46b3-ba99-c78a456bd553%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9cnUmc2l0ZT1ic2ktbG12ZQ%3d%3d#AN=9402181563&db=bsu> (дата обращения: 04.03.2021).

<sup>66</sup> Rothschild, J., Milofsky C. The Centrality of Values, Passions, and Ethics in the Nonprofit Sector [Электронный ресурс] / Joyce Rothschild, Carl Milofsky // *Nonprofit Management and Leadership*. — 2006. — Vol. 17, Issue 2. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.139> (дата обращения: 16.02.2021).

<sup>67</sup> Schepers, C., S. De Gieter, R. Pepermans, C. Du Bois, R. Caers, M. Jegers. How Are Employees of the Nonprofit Sector Motivated? A Research Need [Электронный ресурс] / Catherine Schepers, Sara De Gieter, Roland Pepermans, Cindy Du Bois, Ralf Caers, Marc Jegers // *Nonprofit Management and Leadership*. — 2005. — Vol. 16, Issue 2. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.100> (дата обращения: 16.02.2021).

<sup>68</sup> Kaplan, R.S., Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan // *Nonprofit Management and Leadership*. — 2001. — Vol. 11, Issue 3. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.11308> (дата обращения: 29.03.2021).

<sup>69</sup> Brown, W. A., Yoshioka C. F. Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention [Электронный ресурс] / William A. Brown, Carlton F. Yoshioka // *Nonprofit Management and Leadership*. — 2003. — Vol. 14, Issue 1. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.18> (дата обращения: 16.02.2021).

Исследователи также выделяют такую особенность некоммерческих организаций в разрезе мотивационных практик, как нераспространенность применения финансовых метрик в качестве показателей для премирования сотрудников за результат<sup>70</sup>.

### **1.3 Актуальность мотивации персонала в условиях пандемии коронавируса**

В последние два года человечество столкнулось с новой глобальной проблемой в виде пандемии коронавирусной инфекции (COVID-19). Данная проблема непосредственным образом отразилась на деятельности практически всех организаций. В России 97% опрошенных заявили, что их работодатели переводили весь штат или часть сотрудников на удаленный режим работы<sup>71</sup>. Несмотря на то, что для трети компаний переход на дистанционную работу сказался негативно на организационной деятельности<sup>72</sup>, есть основания полагать, что данный формат работы прочно вошел в нашу жизнь, завоевав популярность среди работников. Статистика HeadHunter<sup>73</sup> показывает, что каждый четвертый опрошенный, работающий дистанционно, высказывается резко против возвращения в офис, а еще 39% респондентов скорее хотели бы продолжать работать из дома.

Нежелание работников возвращаться к офисному режиму работы представляет для работодателей проблему. В условиях невозможности постоянного личного контроля руководителя за трудовым поведением работника особое значение приобретает развитие системы стимулирования, побуждающей работников к поддержанию высоких результатов труда и повышению личной эффективности. Как показывает недавнее исследование<sup>74</sup>, лишь 22% респондентов отмечают, что ни на что не отвлекаются от рабочих задач в течение рабочего дня. Статистика HeadHunter<sup>75</sup> демонстрирует, что 14% респондентов тратят непосредственно на работу менее 50% рабочего времени.

---

<sup>70</sup> Roomkin, M. J., Weisbrod B. A. Managerial Compensation and Incentives in For-Profit and Nonprofit Hospitals [Электронный ресурс] / M. J. Roomkin, B. A. Weisbrod // The Journal of Law, Economics, and Organization. — 1999. — Vol. 15, Issue 3. — Режим доступа:

<https://proxu.library.spbu.ru:2173/jleo/article/15/3/750/905808?searchresult=1> (дата обращения: 19.02.2021).

<sup>71</sup> Отчет по исследованию «Как менялся российский рынок труда в период пандемии коронавируса?» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/17003418.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).

<sup>72</sup> Отчет по исследованию «Итоги 2020 и планы на 2021: результаты опроса работодателей» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/17003410.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).

<sup>73</sup> Отчет по исследованию «Удаленка и карантин: результаты опроса соискателей» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16953070.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).

<sup>74</sup> Отчет по исследованию «Расход рабочего времени: результаты опроса соискателей» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/17003415.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).

<sup>75</sup> Отчет по исследованию «Расход рабочего времени: результаты опроса соискателей» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/17003415.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).

Вместе с тем, по ощущениям работники стали работать больше после выхода на дистанционный режим работы<sup>76</sup>. Основываясь на теории справедливости Дж. С. Адамса, из данных субъективных восприятий можно сделать вывод о том, что взамен на приложение больших усилий работники ожидают соответствующей отдачи от работодателя (получения большего вознаграждения за увеличение своего вклада в работу). В этом плане самым привлекательным инструментом мотивации для работников остаются денежные премии и бонусы<sup>77</sup>. Однако, как показывает статистика, с началом кризиса многие работодатели были вынуждены уменьшить фонд оплаты труда<sup>78</sup>. Принимая во внимание данные факты, можно заключить, что особую актуальность обретает объективная оценка сотрудников и начисление премий работникам, которые их в действительности заслуживают, демонстрируя высокие результаты труда.

В условиях распространения коронавируса и массового перевода сотрудников на удаленный режим работы, когда возможности личного контроля руководителя за трудовым поведением работника ограничены, а производительный расход рабочего времени падает, особое значение приобретает развитие системы стимулирования, побуждающей работников к поддержанию высоких результатов труда и повышению личной эффективности. Таким образом, в настоящее время (в условиях коронавирусной пандемии) значительно возрастает значение профессионального управления персоналом, а к менеджерам предъявляются повышенные требования для обеспечения эффективности работы сотрудников и всей организации.

Принимая во внимание возрастающее значение практик управления в условиях дистанционной работы для обеспечения эффективности работы сотрудников, есть необходимость дополнить существующую классификацию КРІ, добавив новый специальный тип «Управленческих КРІ». В данную группу показателей войдут такие метрики, как индекс вовлеченности персонала, коэффициент текучести кадров, оценка руководителя подчиненными и другие показатели, позволяющие оценить эффективность работы менеджеров. Таким образом, в дополнение к рассмотренным ранее процессным и проектным показателям целесообразным будет выделить управленческие показатели. Указанные три типа КРІ будут использоваться в качестве классификации при разработке системы КРІ для АНО «Х».

---

<sup>76</sup> Отчет по исследованию «Расход рабочего времени: результаты опроса соискателей» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/17003415.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).

<sup>77</sup> Отчет по исследованию «Соцпакет и способы мотивации: результаты опроса соискателей» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16858421.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).

<sup>78</sup> Отчет по исследованию «Рынок труда России: новая реальность, или как мы пережили коронавирусный квартал» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16912627.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).

## **Выводы**

На основе изученной литературы был сделан вывод о том, что **наиболее обоснованным методом к разработке системы КРІ является сбалансированная система показателей**. Именно данный подход будет использоваться в дальнейшем при разработке системы КРІ для ИАУ АНО «Х» (Глава 3).

В части специфики разработки системы КРІ в некоммерческих организациях была выявлена невозможность использования финансовых показателей, что связано с ориентацией не на получение прибыли, а служение обществу. На первый план для некоммерческих организаций выходят процессные и проектные КРІ, направленные на соблюдение сроков. Другим отличием от коммерческих организаций является отсутствие у организаций некоммерческого сектора количественно измеримых целей в стратегии. Целесообразным при разработке системы КРІ будет исходить не только лишь из стратегии некоммерческой организации, но также учитывать и ее миссию. Принимая во внимание данную специфику некоммерческих организаций, невозможным представляется поиск готовых систем КРІ для применения в конкретной организации. Таким образом, можно сделать **вывод о необходимости разработки для АНО «Х» собственной системы КРІ** (Глава 3).

В заключение, был сделан вывод об актуальности **выделения нового типа КРІ (управленческих КРІ)** в связи с возрастающей ролью управления персоналом при удаленном режиме работы в условиях пандемии коронавируса.

## ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА АВТОНОМНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ «Х»

В целях дальнейшей разработки системы КРІ, релевантной для АНО «Х», необходимо изучить специфику работы организации: вид деятельности, стратегию, миссию, видение, организационную структуру, функции и особенности бизнес-процесса ИАУ, должностные обязанности сотрудников структурного подразделения, являющегося объектом исследования. В данной главе будут представлены результаты анализа организационных документов АНО «Х» и проведено каскадирование стратегических целей АНО «Х» до уровня ИАУ и конкретных должностей. В завершение, будут сделаны выводы относительно эффективности действующей системы оплаты труда сотрудников АНО «Х».

### 2.1 Организационная диагностика

#### Вид деятельности

Х является автономной некоммерческой организацией, учрежденной Банком России. АНО «Х» (далее — АНО «Х») была зарегистрирована 16 октября 2018 года<sup>79</sup>.

АНО «Х» оказывает содействие финансовому уполномоченному (уполномоченному по правам потребителей финансовых услуг) в рассмотрении обращений потребителей финансовых услуг и досудебном урегулировании споров между финансовыми организациями (страховые организации, микрофинансовые организации, кредитные организации, негосударственные пенсионные фонды, кредитные потребительские кооперативы, ломбарды) и потребителями финансовых услуг, а также осуществляет управление фондом финансирования деятельности финансового уполномоченного<sup>80</sup>.

Деятельность АНО «Х» обеспечивается взносами, уплачиваемыми финансовыми организациями, входящими в перечень взаимодействующих с финансовым уполномоченным.

#### Миссия

Миссия АНО «Х» заключается в обеспечении доверия населения к финансовым организациям за счет действенного механизма оперативного и честного разрешения споров с учетом прав и интересов потребителей, а также в содействии развитию финансового рынка в России с учетом прав и интересов потребителей финансовых услуг.

---

<sup>79</sup> Служба обеспечения деятельности финансового уполномоченного [Электронный ресурс] // Официальный сайт Финансового уполномоченного. — Режим доступа: <https://finombudsman.ru/about/sluzhba-obespecheniya-deyatelnosti-finansovogo-upolnomochennogo/> (дата обращения: 19.11.2020).

<sup>80</sup> О службе финансового уполномоченного, материалы презентации 2019 г. (закрытый доступ)

## **Видение**

Видение АНО «Х» сводится к следующим ожиданиям и ориентирам на будущее:

- высокий уровень доверия граждан, финансовых организаций, судов к институту финансового уполномоченного;
- стандартизация и автоматизация процессов для максимальной оперативности рассмотрения споров;
- постоянное совершенствование процессов и внедрение новых технологий работы с учетом изменения технологий оказания финансовых услуг;
- методологический и аналитический центр по рассмотрению споров с учетом юридических и технологических особенностей финансовых услуг;
- информационная открытость о принимаемых решениях и их обосновании;
- первоклассно подготовленный персонал.

## **Стратегия**

В настоящее время АНО «Х» направляет усилия на достижение следующих основных стратегических целей:

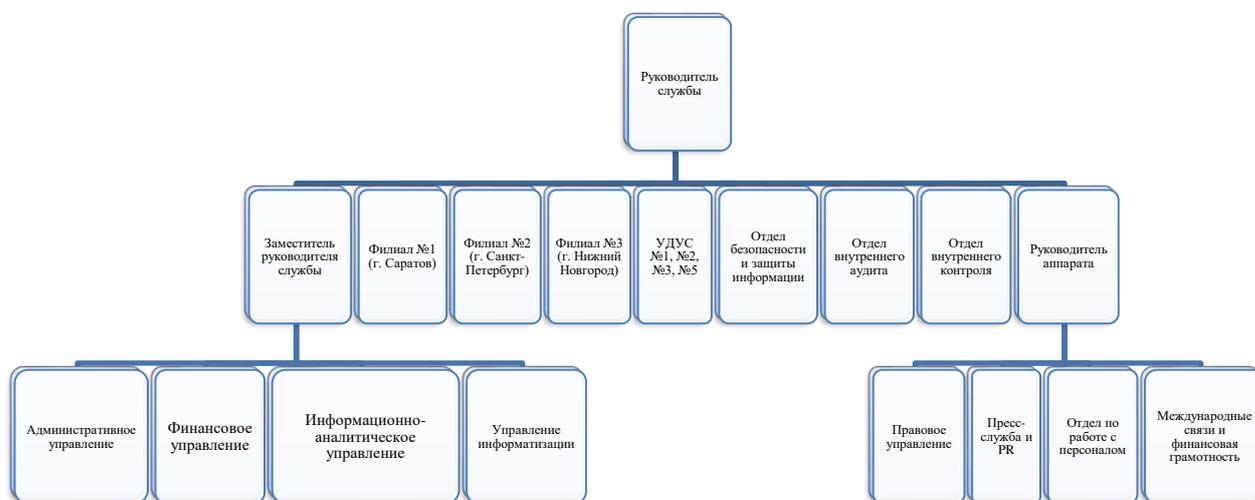
1. Обеспечение доступности и простоты получения услуги финансового уполномоченного для граждан.
2. Снижение количества споров между потребителями и финансовыми организациями.
3. Повышение прозрачности и понятности финансовых услуг для граждан, повышение качества услуг за счет исключения спорных положений договоров и подготовки рекомендаций по совершенствованию законодательства.
4. Обеспечение высокого качества услуг финансового уполномоченного за счет осуществления процедуры многофакторного анализа споров.
5. Урегулирование спорных вопросов взаимодействия при оказании финансовых услуг путем регулярной подготовки методологических рекомендаций.

Применительно к выбранной методике BSC к дальнейшему созданию системы KPI, можно заметить, что в настоящее время все официальные стратегические цели АНО «Х» направлены на перспективу клиентов. Это дает основание предположить, что для некоммерческих организаций, как АНО «Х», возрастает значение учета ожиданий такой заинтересованной стороны как клиенты при разработке показателей KPI.

## **Организационная структура**

Организационная структура АНО «Х» имеет вид комбинированной, сочетающей в себе элементы функциональной (группировка по отделам по видам деятельности их

сотрудников: отдел по работе с персоналом, финансовое управление, правовое управление и т.д.), дивизиональной (группировка по регионам: филиалы №1, №2 и №3) и линейной (наличие таких должностей, как заместитель руководителя службы и руководитель аппарата) структур.



*Рис 1. Организационная структура АНО «Х»*

По запросу заказчика разработка системы КРІ производится для Информационно-аналитического управления АНО «Х». Следует отметить, что ИАУ выполняет наиболее разнообразные функции из структурных подразделений АНО «Х», совмещая как процессные, так и различные проектные задачи, кроме того, ИАУ является одним из крупнейших подразделений, что в полной мере требует от его руководства выполнения управленческих функций. Таким образом система КРІ, разработанная для ИАУ, может послужить образцом для всех прочих подразделений АНО «Х».

## **2.2 Диагностика системы мотивации и оплаты труда в АНО «Х»**

Для дальнейшей работы необходимо провести диагностику существующей в организации системы мотивации и оплаты труда. Для этого был проведен качественный анализ такого организационного документа, как Положение об оплате труда работников АНО «Х», утвержденного в 2019 году и устанавливающего основные условия оплаты труда работников.

Согласно данному документу, система оплаты труда в АНО «Х» складывается из следующих элементов: должностного оклада, компенсационных выплат и стимулирующих выплат. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Должностной оклад работника АНО «Х» представляет из себя фиксированный размер оплаты труда за исполнение должностных обязанностей определенной сложности за календарный месяц. Размер должностного оклада определяется в соответствии со штатным расписанием исходя из квалификации работника, занимающего должность, степени сложности его труда, уровня профессиональной подготовки, необходимого для успешного исполнения обязанностей. При этом не допускается установление должностного оклада, размер которого ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом.

Компенсационные выплаты начисляются за фактически отработанное время. Основаниями для начисления компенсационных выплат работникам АНО «Х» могут выступать случаи совмещения профессий (должностей), увеличения объема работы, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, случай временной утраты трудоспособности. Размер доплаты за совмещение профессий (должностей), увеличения объема работы устанавливается в АНО «Х» по соглашению сторон, однако не может превышать 30% должностного оклада по дополнительной работе. Размер доплаты за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника также устанавливается по соглашению сторон, но не может составлять более 50% должностного оклада, установленного по должности временно отсутствующего работника. В случае временной утраты работником АНО «Х» трудоспособности, подтвержденного больничным листом, работодатель выплачивает работнику разницу между его размером должностного оклада, рассчитанным за первые три рабочих дня утраты трудоспособности, и величиной пособия за этот период.

Стимулирующие выплаты представляют в рамках данного проекта наибольший интерес. Именно их размер планируется устанавливать в зависимости от степени выполнения работником показателей КРІ. В настоящее время действующая в АНО «Х» система стимулирования подразумевает возможность получения работником стимулирующих выплат пяти видов: премии по результатам работы за месяц; премии по итогам работы за год; премия за отдельные персональные достижения, высокие результаты трудовой деятельности; единовременная выплата к ежегодному оплачиваемому отпуску; материальная помощь при чрезвычайных и иных обстоятельствах. Важно отметить, что последний тип выплат хотя и относится к разряду стимулирующих в рассматриваемом Положении, фактически таковым не является, поскольку не зависит от демонстрируемых

результатов работника и не побуждает персонал к желаемому трудовому поведению. Материальная помощь работнику АНО «Х» производится в случае рождения ребенка, смерти родственника, временной потери трудоспособности (более 21 календарного дня) и не имеет стимулирующего эффекта. Рассмотрим другие четыре вида стимулирующих выплат АНО «Х» более детально.

Размер премии по результатам работы за месяц устанавливается руководителем АНО «Х» по предложению руководителей структурных подразделений и не может превышать 30% от должностного оклада работника. Условиями начисления работнику ежемесячной премии являются качественное выполнение поставленных задач в установленные сроки и отсутствие грубых нарушений трудовой дисциплины. В реальности случаи неначисления работникам АНО «Х» ежемесячных премий являются редкостью. В настоящее время данные выплаты воспринимаются персоналом как гарантируемые и не стимулируют к увеличению вклада и усилий в работу организации.

Размер премии по итогам работы за год также устанавливается руководителем АНО «Х» по предложению руководителей структурных подразделений и составляет от одного до шести должностных окладов работника. Условием начисления работнику годовой премии является качественное выполнение поставленных задач в установленные сроки. В настоящее время решение о начислении работнику годового бонуса принимает руководитель структурного подразделения на основе данных о работе сотрудника за отчетный период в автоматизированной информационной системе. Начисление годовой премии не производится в случае расторжения трудового договора с работником по инициативе работодателя.

Премирование работника АНО «Х» за отдельные персональные достижения и высокие результаты трудовой деятельности производится в случаях демонстрации работником существенного вклада в повышение эффективности функционирования организации, успешной реализации работником наиболее значимых для организации проектов, активное участие в решении вопросов деятельности и развития организации по решению руководителя АНО «Х».

Единовременная выплата к ежегодному оплачиваемому отпуску производится в размере двух должностных окладов работникам, имеющим определенный стаж работы в АНО «Х», и стимулирует работника к сохранению лояльности организации, действуя как инструмент удержания персонала.

По итогам проведения диагностики текущей системы оплаты труда в АНО «Х» можно сделать вывод о том, что практики вознаграждения персонала, действующие в организации, отвечают требованиям законодательства. Вместе с тем, важно отметить, что

месячные премии работникам АНО «Х» не выполняют своей стимулирующей функции. Что касается годовых премий работникам АНО «Х», то их начисление в настоящее время во многом опирается на субъективную оценку руководителя, так как отсутствует система плановых показателей, за достижение которых производилось бы премирование работников.

## 2.3 Бизнес-процесс, функции и кадровая характеристика информационно-аналитического управления

### 2.3.1 Бизнес-процесс ИАУ

В ходе интервью с начальником ИАУ АНО «Х» были рассмотрены ключевые бизнес-процессы, протекающие в управлении. Собранные данные были использованы для составления схемы бизнес-процесса с указанием отделов и позиций, ответственных за каждый этап. На рис. 2 представлена общая схема бизнес-процесса ИАУ АНО «Х».



*Рис.2. Общая схема бизнес-процесса ИАУ АНО «Х» с указанием ответственных*

Этапы №1-6 в ИАУ реализуется силами аналитических отделов №1 и №2. На первом этапе поступившая из управления по досудебному урегулированию споров (УДУС) заявка на проведение экспертизы проверяется по имеющемуся перечню критериев на предмет обоснованности. В случае, если по итогам рассмотрения заявки делается вывод о необходимости проведения экспертизы, начинается следующий этап бизнес-процесса, на котором сотрудниками ИАУ формируется заявка в экспертную организацию, выбираемую из числа сотрудничающих с АНО «Х» по разработанной методике. По получении ответа из экспертной организации проводится первичная проверка (анализ) представленных результатов экспертизы. Этап №4 предполагает выборочную углубленную проверку результатов доли независимых технических экспертиз с целью выявления системных ошибок и выработки рекомендаций экспертным организациям по совершенствованию экспертизы. Данный этап призван способствовать улучшению качества проведения экспертиз в дальнейшем. В случае обнаружения сотрудниками ИАУ ошибок в заключении экспертной организации оформляется заявка на доработку экспертизы. После получения результатов доработанной экспертизы с исправленными недочетами сотрудниками ИАУ подготавливается служебная записка (заключение) по результатам экспертизы и направляется коллегам в УДУС, которые на ее основании готовят свое решение по делу и передают его финансовому уполномоченному на окончательную проверку и подписание.

В случае неудовлетворенности результатами экспертизы финансовой организации или потребителя финансовых услуг, от которого поступила жалоба, может возникнуть ситуация, когда решение финансового уполномоченного требуют обжаловать в суде. Тогда в ИАУ поступает запрос от правового управления АНО «Х» по судебным спорам. На этапах №7-8 сотрудники аналитического отдела №2 готовят рецензии на вызвавшие вопросы экспертизы для дальнейшей защиты в суде позиции АНО «Х».

Можно заключить, что сотрудники ИАУ АНО «Х» тесно взаимодействуют с работниками других структурных подразделений – управления по досудебному урегулированию споров АНО «Х» (далее – УДУС) и правового управления АНО «Х». Работа сотрудников данных подразделений в том числе зависит от работников ИАУ АНО «Х», а, следовательно, их можно назвать внутренними клиентами. Таким образом, можно сделать вывод о необходимости проведения опроса среди сотрудников смежных подразделений на предмет критериев, важных для обеспечения успешной деятельности, которые в дальнейшем могут быть агрегированы в индекс удовлетворенности внутренних клиентов как один из показателей КРІ для сотрудников ИАУ АНО «Х».

По итогам рассмотрения функций и бизнес-процесса ИАУ АНО «Х» можно классифицировать как основное подразделение, ориентированное на процесс.

Применительно к разработке КРІ, это дает нам основание предположить, что в системе показателей для сотрудников ИАУ будут преобладать такие типы КРІ, как процессные, индивидуальные и запаздывающие показатели. При этом важно отметить, что с возрастанием уровня ответственности позиции будут увеличиваться количество его проектных задач и число подчиненных, а, следовательно, будет возрастать доля проектных и командных показателей в его матрице КРІ.

### 2.3.2 Ключевые функции информационно-аналитического управления

Для дальнейшей работы важно определить функции ИАУ. Необходимость данного этапа обуславливается потребностью разграничить зону ответственности ИАУ с целью дальнейшей декомпозиции организационных целей до уровня управления.

Для определения задач и функций ИАУ в АНО «Х» были изучены соответствующие организационные документы, а именно: Положение об ИАУ АНО «Х», Положение об Аналитическом отделе №1 ИАУ АНО «Х», Положение об Аналитическом отделе №2 ИАУ АНО «Х». На данном этапе было достигнуто общее представление о функциях ИАУ и его сотрудников.

Для выделения ключевых функций ИАУ были учтены ожидания граждан относительно услуг, оказываемых финансовым уполномоченным, а именно – вынесение справедливых решений по спорам между потребителями финансовых услуг и финансовыми организациями, а также простота получения услуг финансового уполномоченного. На основе данных ожиданий населения были определены такие критические факторы успеха (КФУ) деятельности АНО «Х», как срок и качество обработки обращений граждан. Для выявления ключевых функций функции ИАУ были проанализированы на предмет их влияния на КФУ АНО «Х» (Таблица 4).

**Таблица 4.** Выявление ключевых функций ИАУ на основе их влияния на КФУ

№	Функции ИАУ	Срок	Качество
1	Организация взаимодействия с экспертными организациями в процессе проведения независимой экспертизы.	+	+
2	Участие в процессе рассмотрения обращений в части определения перечня вопросов, подлежащих разрешению экспертом.	+	-
3	Взаимодействие со структурными подразделениями АНО «Х», финансовыми организациями по вопросам организации независимой экспертизы, а также вопросам, возникающим в ходе её проведения.	+	-
4	Осуществление систематизации и анализа результатов экспертизы, в том числе на предмет контроля соблюдения экспертными организациями требований к проведению экспертизы.	-	+

№	Функции ИАУ	Срок	Качество
5	Анализ, обработка и передача результатов экспертизы в формализованном виде структурным подразделениям АНО «Х» для использования при рассмотрении обращений.	+	+
6	Обеспечение и контроль соблюдения сроков исследования, оказания экспертных услуг экспертными организациями.	+	-
7	Участие в создании, эксплуатации, администрировании и совершенствовании информационной системы, предназначенной для автоматизации деятельности АНО «Х», связанной с рассмотрением обращений (далее – АИС АНО «Х»).	+	+
8	Оказание иным структурным подразделениям АНО «Х» методической и консультационной помощи по вопросам, относящимся к компетенции Отдела.	-	-
9	Организация проведения совещания, заседаний рабочих групп, совещаний с обособленными подразделениями АНО «Х», представление интересов АНО «Х» в экспертных группах по вопросам, относящимся к компетенции Отдела.	-	-
10	Разработка методических рекомендаций по проведению экспертных исследований по заявкам АНО «Х».	-	+
11	Разработка методических рекомендаций по проведению операций для сотрудников Отдела.	+	+

Таким образом, можно сделать вывод о том, что с точки зрения реализации организационной миссии и стратегии ключевыми функциями ИАУ являются все функции, представленные в таблице 4 за исключением функций №8 и №9.

### **2.3.3 Кадровая характеристика информационно-аналитического управления**

Для получения общего представления о кадровом составе объекта настоящего консультационного проекта у заказчика были запрошены данные из штатного расписания информационно-аналитического управления (далее – ИАУ) АНО «Х». Согласно данным, предоставленным начальником ИАУ, общая численность персонала ИАУ составляет 37 человек. Детальная информация по численности сотрудников ИАУ с разбиением по должностям представлена в Приложении 5. Что касается половозрастной структуры персонала, то все сотрудники ИАУ – мужчины, а средний возраст сотрудников ИАУ составляет 39.8 лет.

Относительно изменения численности персонала ИАУ, также важно отметить, что за 2020 год в ИАУ было принято 2 человека на позицию эксперта аналитического отдела №1 ИАУ. Кроме того, за прошедший год не было уволено по собственному желанию или инициативе руководства ни одного сотрудника. Таким образом, коэффициент текучести кадров в ИАУ равняется 0%.

## Выводы

В данной главе была проведена общая диагностика АНО «Х» на предмет вида осуществляемой деятельности, преследуемых стратегических целей, выбранных миссии и видения организации, а также была рассмотрена организационная структура АНО «Х». Кроме того, было достигнуто понимание места и роли ИАУ в организации, выполняемых его сотрудниками функций и осуществляемых рассматриваемым структурным подразделением бизнес-процессов.

В результате анализа полученных от заказчика организационных документов, проведенного в ходе диагностики системы мотивации, можно заключить, что в настоящее время в АНО «Х» отсутствует система объективной оценки трудового вклада работников, обеспечивающая справедливое вознаграждение по результатам труда. Используемые же на данный момент выплаты не носят стимулирующего характера. Текущая система стимулирования АНО «Х» не соответствует практическим следствиям процессуальных теорий мотивации, изложенным в главе 1, а именно: в АНО «Х» отсутствуют четко сформулированные и понятные работникам условия премирования по результатам труда (теория ожиданий В. Врума), не обеспечивается равнозначное затраченным усилиям вознаграждение (теория справедливости Дж. С. Адамса), отсутствуют определенно сформулированные труднодостижимые и количественно измеримые цели, способные стать ориентиром для сотрудников (теория постановки целей Э. Локке). Вместе с тем существующее **Положение об оплате труда предусматривает возможности для развития системы стимулирования, предполагающей премирование сотрудников на основе достигнутых результатов по итогам года, инструментом для которого станет система КРІ.** Процесс разработки системы КРІ для ИАУ, которая позволит решить идентифицированные проблемы в части стимулирования сотрудников, а также общие рекомендации по формированию системы КРІ для АНО «Х» будут представлены в главе 3.

По итогам проведенного каскадирования миссии и целей АНО «Х» до уровня управления можно заключить, что ИАУ, являясь одним из ключевых структурных подразделений, активно содействует достижению общеорганизационной стратегии и реализации миссии АНО «Х», что **позволяет использовать выбранный метод сбалансированной системы показателей при разработке системы КРІ.**

Разнообразный характер задач ИАУ (наличие проектных и процессных задач), а также его размер (одно из самых крупных управлений АНО «Х») позволяют **принять предложенные для сотрудников ИАУ показатели КРІ за образец при разработке системы КРІ для других структурных подразделений АНО «Х».**

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КРІ ДЛЯ АНО «Х» НА ПРИМЕРЕ ИАУ**

В настоящей главе будет представлен процесс разработки показателей КРІ для следующих должностей ИАУ:

- начальник ИАУ;
- начальник аналитического отдела ИАУ;
- главный эксперт аналитического отдела ИАУ;
- эксперт аналитического отдела ИАУ.

Общий алгоритм разработки показателей КРІ предполагает реализацию для каждой из перечисленных должностей следующих этапов:

1. Формулирование показателей КРІ, соответствующих принципу SMART, на основе выделенных ключевых функций сотрудника, его роли в бизнес-процессе ИАУ, стратегических целей АНО «Х», каскадированных до уровня целей ИАУ и конкретных должностей, а также критических факторов успеха, вытекающих из них.

2. Определение целевых и пороговых значений (допустимых отклонений от плана) для каждого из сформулированных КРІ исходя из текущих значений показателей, существующих бенчмарков и реальных возможностей сотрудников.

3. Распределение веса показателей КРІ в общей оценке эффективности сотрудника экспертным путем исходя из приоритетов организации.

Таким образом, в главе 3 будут подробно рассмотрены предлагаемые показатели, обоснована необходимость их внедрения, пояснена связь со стратегией и миссией АНО «Х», представлены формулы для расчета показателей, определены текущие, целевые и пороговые значения данных метрик, а также установлены удельные веса показателей в общей оценке эффективности работника для каждой из позиций ИАУ.

В завершение будут представлены матрицы КРІ, агрегирующие все результаты проделанной работы по разработке системы КРІ для позиций ИАУ и способные стать основой для расчета справедливого размера стимулирующих выплат по итогам продемонстрированных сотрудниками за год результатов в достижении стратегических целей АНО «Х».

### **3.1 Каскадирование стратегических целей АНО «Х» до индивидуальных целей сотрудников ИАУ**

#### **Каскадирование стратегических целей АНО «Х» до уровня ИАУ**

Проведенный в главе 2 анализ деятельности ИАУ позволил выделить следующие ключевые функции ИАУ:

- Организация взаимодействия с экспертными организациями в процессе проведения независимой экспертизы.
- Участие в процессе рассмотрения обращений в части определения перечня вопросов, подлежащих разрешению экспертом.
- Взаимодействие со структурными подразделениями АНО «Х», финансовыми организациями по вопросам организации независимой экспертизы, а также вопросам, возникающим в ходе её проведения.
- Осуществление систематизации и анализа результатов экспертизы, в том числе на предмет контроля соблюдения экспертными организациями требований к проведению экспертизы.
- Анализ, обработка и передача результатов экспертизы в формализованном виде структурным подразделениям АНО «Х» для использования при рассмотрении обращений.
- Обеспечение и контроль соблюдения сроков исследования, оказания экспертных услуг экспертными организациями.
- Участие в создании, эксплуатации, администрировании и совершенствовании информационной системы, предназначенной для автоматизации деятельности АНО «Х», связанной с рассмотрением обращений (далее – АИС АНО «Х»).
- Разработка методических рекомендаций по проведению экспертных исследований по заявкам АНО «Х».
- Разработка методических рекомендаций по проведению операций для сотрудников Отдела.

Достигнутое по итогам проведенного анализа представление о ключевых функциях ИАУ позволяет произвести декомпозицию, иными словами – каскадировать (разложить, расчленить) стратегические цели АНО «Х» на более мелкие цели, соответствующие уровню ИАУ (Таблица 5).

**Таблица 5.** Каскадирование стратегических целей АНО «Х» до уровня ИАУ с распределением по перспективам (подход BSC)

АНО «Х»	ИАУ
<b>Клиенты</b>	
1. Обеспечение доступности и простоты получения услуги финансового уполномоченного для граждан. 2. Обеспечение высокого качества услуг финансового уполномоченного за счет осуществления процедуры многофакторного анализа споров.	1. Обеспечение соблюдения сроков подготовки экспертиз, предусмотренных законодательством. 2. Обеспечение качества результатов экспертиз (правильности выводов экспертиз) для принятия справедливых решений финансовым уполномоченным.
↓	
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>	
1. Стандартизация и автоматизация процессов для максимальной оперативности рассмотрения споров. 2. Постоянное совершенствование процессов и внедрение новых технологий работы.	1. Стандартизация процессов распределения заявок на проведение экспертиз. Автоматизация расчетов величины возмещений и износа. Оптимизация процессов взаимодействия с экспертными организациями. 2. Обеспечение эффективного взаимодействия ИАУ со смежными подразделениями.
↓	
<b>Обучение и рост</b>	
Повышение квалификации персонала.	Обучение и развитие сотрудников ИАУ.

Таким образом, на данном этапе были определены цели ИАУ. Для проведения их дальнейшего каскадирования до целей сотрудника потребуется выделить ключевые функции каждой должности ИАУ.

### **Ключевые функции сотрудников информационно-аналитического управления**

Для определения ключевых функций конкретных сотрудников были изучены должностные инструкции для каждой позиции в ИАУ АНО «Х». По итогам проведенного анализа организационной документации были выделены следующие ключевые функции начальника ИАУ АНО «Х»:

1. Текущее руководство деятельностью Информационно-аналитического управления, координация работы и эффективного взаимодействия всех подразделений, принятие решений по закрепленным вопросам в соответствии с его задачами и функциями.

2. Руководство и непосредственное участие в разработке планов, мероприятий, инструктивных и методических документов.

3. Принятие мер по обеспечению Информационно-аналитического управления

квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды.

4. Организация проведения оценки исполнительской деятельности, создание организационно-управленческих условий для стимулирования работников Информационно-аналитического управления.

5. Организация работы, направленной на повышение квалификации специалистов Информационно-аналитического управления.

6. Обеспечение соблюдения работниками Информационно-аналитического управления, трудовой дисциплины, способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности работников.

В результате рассмотрения Положений об отделах и должностных инструкций работников аналитических отделов ИАУ были выявлены ключевые функции сотрудников и составлена сводная таблица 6.

**Таблица 6.** Ключевые функции каждой позиции в Аналитических отделах №1 и №2 ИАУ АНО «Х»

№	Функции	Начальник отдела	Главный эксперт	Эксперт
1	Организация взаимодействия с экспертными организациями в процессе проведения независимой экспертизы.	да	нет	нет
2	Участие в процессе рассмотрения обращений в части определения перечня вопросов, подлежащих разрешению экспертом.	нет	нет	да
3	Взаимодействие со структурными подразделениями АНО «Х», финансовыми организациями по вопросам организации независимой экспертизы, а также вопросам, возникающим в ходе её проведения.	нет	да	да
5	Осуществление систематизации и анализа результатов экспертизы, в том числе на предмет контроля соблюдения экспертными организациями требований к проведению экспертизы.	нет	да	да
6	Анализ, обработка и передача результатов экспертизы в формализованном виде структурным подразделениям АНО «Х» для использования при рассмотрении обращений.	нет	да	да
4	Обеспечение и контроль соблюдения сроков исследования, оказания экспертных услуг экспертными организациями.	нет	да	нет

№	Функции	Начальник отдела	Главный эксперт	Эксперт
7	Участие в создании, эксплуатации, администрировании и совершенствовании информационной системы, предназначенной для автоматизации деятельности АНО «Х», связанной с рассмотрением обращений (далее – АИС АНО «Х»).	да	да	нет
8	Разработка методических рекомендаций по проведению экспертных исследований по заявкам АНО «Х».	да	нет	нет
9	Разработка методических рекомендаций по проведению операций для сотрудников Отдела.	да	нет	нет

Выделение ключевых функций сотрудников позволит учесть их при каскадировании целей подразделения до уровня должностей и предложить для каждой позиции в ИАУ показатели, релевантные зонам ответственности работников.

#### **Каскадирование целей информационно-аналитического управления до уровня должностей подразделения**

Проведенное каскадирование стратегических целей АНО «Х» до уровня ИАУ, а также выделенные ключевые функции сотрудников и выявленная специфика бизнес-процесса ИАУ позволяют декомпозировать цели ИАУ до уровня конкретных позиций (Таблица 7), обеспечивая соблюдение принципа релевантности зонам ответственности работников по правилу постановки целей SMART.

**Таблица 7.** Каскадирование целей ИАУ до уровня должностей с распределением по перспективам (подход BSC)

Перспектива по BSC	Клиенты	Внутренние бизнес-процессы	Обучение и развитие
Цели ИАУ	1. Обеспечение соблюдения сроков подготовки экспертиз, предусмотренных законодательством. 2. Обеспечение качества результатов экспертиз (правильности выводов экспертиз) для принятия справедливых решений финансовым уполномоченным.	1. Стандартизация процессов распределения заявок на проведение экспертиз. Автоматизация расчетов величины возмещений и износа. Оптимизация процессов взаимодействия с экспертными организациями. 2. Обеспечение эффективного взаимодействия ИАУ со смежными подразделениями.	Обучение и развитие сотрудников ИАУ.

Перспектива по BSC	Клиенты	Внутренние бизнес-процессы	Обучение и развитие
Цели начальника ИАУ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение сроков подготовки экспертных заключений сотрудниками ИАУ.</li> <li>2. Повышение качества результатов экспертиз, подготавливаемых сотрудниками ИАУ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка инструктивных и методических документов, направленных на стандартизацию процессов распределения заявок на проведение экспертиз. Разработка планов и мероприятий, направленных на автоматизацию расчетов величины возмещений и износа.</li> <li>2. Обеспечение высокого уровня удовлетворенности УДУСов взаимодействием с ИАУ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация мероприятий по повышению квалификации экспертов ИАУ.</li> <li>2. Развитие управленческих компетенций начальника ИАУ.</li> </ol>
Цели начальника отдела	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение сроков подготовки экспертных заключений сотрудниками отдела. Сокращение сроков распределения задач между сотрудниками отдела.</li> <li>2. Повышение качества результатов экспертиз, подготавливаемых сотрудниками отдела.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечение перехода на новую систему взаимодействия с экспертными организациями (личного кабинета). Разработка минимальных требований к проведению экспертиз по заявкам АНО «Х».</li> <li>2. Обеспечение высокого уровня удовлетворенности УДУСов взаимодействием с ИАУ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование обучающих мероприятий для экспертов отдела, контроль за их реализацией.</li> <li>2. Развитие управленческих компетенций начальника отдела.</li> </ol>
Цели главного эксперта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение скорости согласований проведенных экспертами аналитического отдела проверок результатов экспертиз.</li> <li>2. Сокращение числа ошибок, допущенных при согласовании проверок результатов экспертиз.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка программ автоматизированного расчета величины возмещений и износа.</li> <li>2. Обеспечение высокого уровня удовлетворенности УДУСов взаимодействием с ИАУ.</li> </ol>	<p>Повышение квалификации эксперта путем обучения новым технологиям исследования. Передача профессионального опыта экспертам.</p>
Цели эксперта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение скорости распределения заявок, сокращение числа ошибок при распределении.</li> <li>2. Повышение доли проверок результатов экспертиз, в которых были выявлены ошибки, допущенные ЭО. Сокращение сроков проверки результатов экспертиз.</li> </ol>	<p>Обеспечение высокого уровня удовлетворенности УДУСов взаимодействием с ИАУ.</p>	<p>Повышение квалификации эксперта путем обучения новым технологиям исследования.</p>

Таким образом, были определены индивидуальные цели сотрудников, которые станут базой для разработки показателей КРІ для каждой должности ИАУ.

### **3.2 Разработка КРІ для начальника ИАУ**

По итогам проведения каскадирования общеорганизационных целей до уровня управления, а также изучения ключевых функций начальника ИАУ были разработаны 5 показателей КРІ, релевантные его зоне ответственности и стимулирующие сотрудника, занимающего данную позицию, к достижению стратегических целей АНО «Х».

#### **Доля результатов экспертиз, подготовленных в срок 8 рабочих дней**

Для начальника ИАУ, несущего ответственность за весь бизнес-процесс, реализуемый силами сотрудников ИАУ, необходимо предложить процессный показатель, который бы способствовал повышению удовлетворенности населения услугой рассмотрения АНО «Х» их обращений. Для повышения скорости обработки обращений, направляемых гражданами финансовому уполномоченному, для начальника ИАУ рекомендуется установить такой процессный КРІ, как доля результатов экспертиз, подготовленных в срок 8 рабочих дней, то есть за 2 рабочих дня до истечения срока, установленного законодательством РФ на проведение экспертизы. Включение данного показателя в матрицу КРІ начальника ИАУ будет стимулировать руководителя к обеспечению ускорения процессов, протекающих в его структурном подразделении, и таким образом будет содействовать достижению такой стратегической цели АНО «Х», как обеспечение доступности и простоты получения гражданами услуги финансового уполномоченного.

В настоящее время по данным, предоставленным заказчиком, значение предложенного показателя составляет 76%. Минимально допустимым значением по данному КРІ устанавливается интервал в 70-79% экспертиз. Необеспечение на данном уровне доли результатов экспертиз, по которым был соблюден срок подготовки в течение 8 рабочих дней, будет означать полное невыполнение показателя. В качестве целевого значения для предложенного КРІ исходя из возможностей ИАУ устанавливается интервал в 80-89% экспертиз. Максимальным значением по рассматриваемому показателю, достижение которого будет свидетельствовать о перевыполнении плана, был признан интервал 90-100% экспертиз.

#### **Срок выхода приказа об утверждении Регламента распределения заявок между экспертными организациями**

Одним из приоритетных проектов начальника ИАУ является подготовка Регламента распределения заявок между экспертными организациями. Разработка указанного регламента позволит обеспечить равные условия взаимодействия с контрагентами,

оказывающими АНО «Х» услуги по экспертизе, повысить общий уровень качества экспертизы, минимизировать конфликт интересов при распределении экспертных задач и создать условия, исключающие предпосылки для возникновения коррупционных правонарушений в соответствии с законодательством Российской Федерации. Таким образом, данный проект будет способствовать осуществлению стратегии АНО «Х» в части повышения качества услуг финансового уполномоченного, а также реализации организационной миссии, поскольку будет содействовать честному разрешению споров между финансовыми организациями и потребителями финансовых услуг. В качестве ключевого фактора успеха для указанного проекта можно рассматривать срок выхода приказа об утверждении Регламента выбора экспертных организаций при распределении заявок на проведение экспертного исследования. Чем ранее вступят в силу правила распределения заявок, тем раньше их начнут применять на практике эксперты аналитического отдела. От сроков выполнения начальником ИАУ данной задачи зависит, как скоро проявится позитивный эффект от проекта, заключающийся в сокращении числа случаев конфликта интересов, возникающих по вине АНО «Х». Учитывая сложность подготовки Регламента: построение математических моделей распределения заявок и написания программного обеспечения, минимальный срок подготовки приказа представляет май. Целевым значением по предложенному показателю устанавливается июнь. Минимально допустимым значением по данному КРІ будет несоблюдение дедлайна выхода приказа об утверждении регламента в рамках одного месяца (июль). Перевыполнением плана будет считаться позитивное отклонение от целевого срока выхода приказа в сторону более близкой даты (май).

#### **Удовлетворенность внутренних клиентов**

Взаимозависимость сотрудников ИАУ, УДУС и филиалов друг от друга, обусловленная смежным характером бизнес-процессов, протекающих в данных структурных подразделениях, вынуждает искать способы обеспечения максимальной слаженности процессов. В связи с этим было принято решение принять показатель, отражающий удовлетворенность внутренних клиентов, в качестве одного из командных КРІ для сотрудников ИАУ.

Для формирования показателя были рассмотрены различные маркетинговые опросы по оценке уровня удовлетворенности клиентов, имеющиеся в свободном доступе. Вопросы из рассмотренных анкет были взяты за базу для дальнейшего адаптирования под нужды организации и составления опросника для ИАУ.

## **Индекс удовлетворенности клиентов (CSI – Customer Satisfaction Index)**

Преимущество индекса CSI состоит в том, что он позволяет принять во внимание при расчете значимость критериев за счет установления различных весовых коэффициентов. В первую очередь для формирования индекса удовлетворенности клиентов необходимо определить ключевые параметры продукта или услуги, оказывающие влияние на удовлетворенность клиентов.

### **Критерии для оценивания удовлетворенности внутренних клиентов**

Совместно с начальником ИАУ был сформирован перечень ключевых факторов успеха сотрудников ИАУ, предположительно значимых для внутренних клиентов - коллег из УДУСов и филиалов. Данный список включил в себя такие параметры, как:

- своевременность выполнения задач сотрудниками ИАУ;
- качество результатов независимых экспертиз, организованных ИАУ;
- знания и профессионализм сотрудников ИАУ в решении рабочих задач;
- коммуникации с сотрудниками ИАУ в ходе решения рабочих задач.

Указанные характеристики были направлены начальникам УДУСов и филиалов для возможной корректировки с их стороны. Однако предложений о включении альтернативных показателей от начальников УДУСов и филиалов не поступило и после согласования перечисленные пять характеристик вошли в итоговый опрос для оценки удовлетворенности внутренних клиентов ИАУ (Приложение 6).

Вопросы опросника логически разделены на три блока. Первый блок вопросов позволяет определить относительную значимость критериев оценки внутренними клиентами работы сотрудников ИАУ. Иными словами, вопросы первого блока призваны помочь установить весовые коэффициенты для каждого КФУ в итоговой оценке. Второй блок вопросов направлен на оценку уровня удовлетворенности внутренних клиентов каждой из компонент. Третий блок, в свою очередь, включает открытые вопросы и служит для сбора предложений и рекомендаций для улучшения работы ИАУ, таким образом позволяя выявить зоны роста.

По результатам опроса было выделено несколько проблем во взаимодействии сотрудников УДУСов и филиалов с ИАУ. Полученные от респондентов ответы предоставили ряд важных рекомендаций и предложений по улучшению работы ИАУ, которые начальник ИАУ планирует проанализировать и учесть в дальнейшей работе для дальнейшего совершенствования внутренних бизнес-процессов подразделения. Так, были выявлены проблемы с учетом значимых комментариев внутренних клиентов со стороны сотрудников ИАУ в ходе выполнения рабочих задач, соблюдением сроков загрузки

результатов независимых экспертиз, оперативностью ответа на запросы коллег из УДУСов, применением в служебных записках непринятых сокращений и формулировок, которые могут трактоваться внутренними клиентами двояко и вызывать ошибки. Также была обнаружена проблема дублирования работы сотрудников УДУС из-за несовершенства системы распределения результатов экспертиз в ИАУ. Все это представляет зоны для роста сотрудников ИАУ и было учтено при разработке показателей КРІ для других позиций ИАУ.

### **Выборка респондентов**

В качестве респондентов для опроса были выбраны сотрудники УДУСов и филиалов, чьи должностные обязанности предполагают взаимодействие с сотрудниками ИАУ. В общей сложности, таких сотрудников насчитывается 246 человек. Из них в опросе приняли участие 101 человек (41% от общей совокупности). Размер выборки является достаточным и в совокупности с анонимным форматом опроса обеспечивает достоверность полученной информации. При проведении опросов на определение удовлетворенности внутренних клиентов в дальнейшем рекомендуется поддерживать долю сотрудников, заполнивших анкету, на данном уровне или увеличивать ее. Это позволит обеспечить максимальную объективность и взвешенность оценок.

### **Механизм расчета индекса удовлетворенности**

Как уже было указано ранее, для установления весов критериям в опросник были включены вопросы типа «Насколько значимым для Вас является...?». Респондентам было предложено оценить важность критериев по десятибалльной шкале, где одному баллу соответствовала оценка «Совсем неважно», а десяти баллам - оценка «Крайне важно». Это позволило определить весовые коэффициенты важных для внутренних клиентов показателей результата работы сотрудников ИАУ. Таким образом, удалось выяснить, что наибольшей значимостью для внутренних клиентов из УДУСов и филиалов обладают своевременность выполнения задач сотрудниками ИАУ (9,54 балла), качество результатов независимых экспертиз, организованных ИАУ (9,72 балла) и профессионализм сотрудников ИАУ (9,48 балла). Меньшее значение коллеги из УДУСов и филиалов придают такой характеристике, как коммуникации с сотрудниками ИАУ в ходе решения рабочих задач (8,82 балла). Таким образом, был подсчитан вес каждого критерия в общей оценке удовлетворенности внутренних клиентов. Расчет и результаты представлены в таблице 8.

**Таблица 8.** Расчет весовых коэффициентов характеристик работы сотрудников ИАУ для оценки удовлетворенности внутренних клиентов ИАУ

Вопрос	Средний балл	Весовой коэффициент
Насколько важна для Вас своевременность выполнения задач сотрудниками ИАУ?	9,54	$9,54/37,56 = 0,254$
Насколько важно для Вас качество результатов независимых экспертиз, организованных ИАУ?	9,72	$9,72/37,56 = 0,259$
Насколько важны для Вас знания и профессионализм сотрудников ИАУ?	9,47	$9,47/37,56 = 0,252$
Насколько важны для Вас коммуникации с сотрудниками ИАУ в ходе решения рабочих задач?	8,82	$8,82/37,56 = 0,235$
Сумма	37,56	1

Далее респондентам было предложено оценить удовлетворенность указанными критериями по десятибалльной шкале, где оценка в один балл означает «Крайне неудовлетворен», а оценка в десять баллов имеет значение «Абсолютно удовлетворен». Полученные результаты представлены в таблице 9.

**Таблица 9.** Удовлетворенность внутренних клиентов ИАУ характеристиками работы сотрудников ИАУ

Вопрос	Средний балл
Насколько Вы удовлетворены своевременностью выполнения задач сотрудниками ИАУ?	8,1
Насколько Вы удовлетворены качеством результатов независимых экспертиз, организованных ИАУ?	8,3
Насколько Вы удовлетворены знаниями и профессионализмом сотрудников ИАУ?	8,8
Насколько Вы удовлетворены коммуникациями с сотрудниками ИАУ в ходе решения рабочих задач?	8,9

Общая формула расчета индекса удовлетворенности внутренних клиентов имеет следующий вид:

$$CSI = \sum(kn * Sn) \quad (1)$$

где  $k_n$  - весовой коэффициент критерия  $n$ ,

$S_n$  – средний балл удовлетворенности по критерию  $n$ .

Расчет индекса удовлетворенности внутренних клиентов ИАУ представлен в таблице 10.

**Таблица 10.** Расчет индекса удовлетворенности внутренних клиентов ИАУ

	Своевременность выполнения задач сотрудниками ИАУ	Качество результатов независимых экспертиз, организованных ИАУ	Знания и профессионализм сотрудников ИАУ	Коммуникации с сотрудниками ИАУ в ходе решения рабочих задач?
kn	0,254	0,259	0,252	0,235
Sn	8,1	8,3	8,8	8,9
kn*Sn	2,06	2,14	2,23	2,09
<b>CSI</b>	<b>8,52</b>			

Таким образом, удалось рассчитать индекс удовлетворенности внутренних клиентов ИАУ на сегодняшний день. В настоящее время он составляет 8,52 балла из 10 возможных. Данное значение может использоваться как отправная точка для дальнейшего совершенствования работы ИАУ и будет являться минимально допустимым для индекса удовлетворенности внутренних клиентов как командного показателя КРІ ИАУ. Плановым значением указанного КРІ будет улучшение оценок работы сотрудников ИАУ внутренними клиентами на 5% по сравнению с его значением в настоящее время. Иными словами, целевое значение для данного КРІ будет 8,9 балла. Перевыполнением плана будет считаться повышение текущего значения показателя на 10% и более, то есть достижение индекса CSI равного 9,4 балла и выше. Максимально допустимый порог для рассматриваемого показателя устанавливается на уровне 100%.

Подводя итог данного подраздела, можно отметить, что заказчику был предложен такой вариант командного показателя КРІ, отражающего удовлетворенность внутренних клиентов сервисом, предоставляемым сотрудниками ИАУ, как индекс CSI. В дальнейшем предложенный опросник для оценки удовлетворенности внутренних клиентов может быть адаптирован под другие структурные подразделения АНО «Х» и использован для их сравнения.

### **Вовлеченность персонала ИАУ**

Вовлеченность персонала — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше<sup>81</sup>. Высокий уровень вовлеченности сотрудников оказывает позитивное влияние на результаты бизнеса, поскольку способствует поддержанию высокого уровня производительности труда. Работодатели, чей персонал отличается высокой степенью вовлеченности

<sup>81</sup> Kahn, William A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work [Электронный ресурс] / William A.Kahn // Academy of Management Journal. — 2013. — Vol. 33, Issue 4. — Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/256287?origin=JSTOR-pdf&seq=1> (дата обращения: 18.05.2021).

демонстрируют относительно более низкие показатели текучести кадров, что особенно важно для АНО «Х» как для некоммерческой организации, чей бюджет на персонал весьма ограничен. В дополнение к вышесказанному, высокий уровень вовлеченности сотрудников результирует в более высокие показатели удовлетворённости клиентов, что представляет особую значимость для ИАУ как основного подразделения, бизнес-процессы которого непосредственно влияют на удовлетворенность потребителей финансовых услуг, направляющих обращения в АНО «Х». Принимая во внимание данные факты, представляется логичным внедрить индекс вовлеченности персонала в качестве показателя КРІ для начальника ИАУ.

Наибольших результатов в области исследования вовлеченности достиг Gallup. В ходе исследования Gallup (2020)<sup>82</sup>, посвященного изучению взаимосвязи уровня вовлеченности сотрудников и эффективности деятельности организации, на примере 276 организаций был проведен мета-анализ, по итогам которого было доказано, что высокая вовлеченность персонала результирует в снижение абсентеизма сотрудников, снижение текучести кадров, сокращение случаев хищений, а также инцидентов, связанных с безопасностью рабочего места и сокращение доли брака. Кроме того, в рамках исследования была обнаружена корреляция между высокой вовлеченностью персонала и высоким уровнем лояльности клиентов.

Другое исследование, проведенное Gallup<sup>83</sup>, фокусируется на изучении влияния вовлеченности персонала на имидж работодателя. Результаты опроса свыше 9000 американских сотрудников показывают, что кадры с высоким уровнем вовлеченности склонны отзываться о своем работодателе более положительно по сравнению с работниками, которым свойственен низкий уровень вовлеченности.

Таким образом, можно заключить, что для АНО «Х» мониторинг и работа над таким показателем КРІ, как индекс вовлеченности персонала, являются обоснованными, поскольку будут способствовать повышению общей эффективности организации за счет удержания высококвалифицированных кадров и улучшения трудового поведения сотрудников, результирующих в повышение качества работы, а также улучшения имиджа работодателя и как следствие роста доверия к институту финансового уполномоченного.

---

<sup>82</sup> Gallup 2020 The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes [Электронный ресурс] // Gallup. — Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx> (дата обращения: 18.05.2021).

<sup>83</sup> Gallup 2020 What Engaged Employees Say About Your Brand [Электронный ресурс] // Gallup. — Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/324287/engaged-employees-say-brand.aspx> (дата обращения: 18.05.2021).

Для измерения индекса вовлеченности был предложен опросник Gallup Q12 (Приложение 7). Среди сотрудников ИАУ (37 человек) был распространен опрос, включающий в себя 12 вопросов на выявление уровня вовлеченности персонала.

В дополнение к перечню вопросов Gallup Q12, в опрос также был включен вопрос открытого типа «Я считаю, что мою вовлеченность могло бы повысить ... (опишите, что именно)». Это позволило обнаружить потребность сотрудников ИАУ в прохождении курсов дополнительного обучения и повышения квалификации, возможностях профессионального роста и участия в проектах, предоставлении регулярной обратной связи от руководителя по результатам работы.

Были получены ответы от 33 респондентов. По результатам анонимного опроса был измерен текущий уровень вовлеченности персонала ИАУ. Формула для расчета индекса вовлеченности, примененная в рамках исследования, имеет следующий вид:

$$EEI = (A_y/A_n)*100\% \quad (2)$$

где  $A_y$  - Количество ответов «да», полученных на вопросы опросника,

$A_n$  - Общее количество ответов, полученных на вопросы опросника.

Полученные ответы респондентов были сведены в единую таблицу в MS Excel и проанализированы (Таблица 11). На основе оценок по каждому из вопросов были выявлены слабые места в управлении сотрудниками ИАУ. Так, ниже всего работниками ИАУ были оценены вопросы, касающиеся похвалы за проделанную работу, обсуждения прогресса на работе с руководителем, наличия ресурсов для качественного выполнения обязанностей, а также возможностей профессионального развития. Начальнику ИАУ рекомендуется принять данные результаты во внимание для дальнейшего поиска путей совершенствования применяемых практик управления.

**Таблица 11.** Результаты анонимного опроса по оценке вовлеченности сотрудников ИАУ и расчет индекса вовлеченности

Вопрос	Доля ответов «Да»
1. Я знаю, каких именно результатов ожидают от меня на работе	0,97
2. У меня есть все ресурсы для качественного выполнения моей работы	0,61
3. У меня есть возможность на работе каждый день заниматься тем, что у меня получается лучше всего	0,88
4. Я получал похвалу за хорошую работу за последние семь дней	0,42
5. Мой начальник или кто-то из коллег заботится обо мне как о человеке	0,85

<b>Вопрос</b>	<b>Доля ответов «Да»</b>
6. На работе есть кто-то, кто поощряет мое профессиональное развитие	0,73
7. На работе считаются с моим профессиональным мнением	0,85
8. Миссия и цели нашей организации помогают осознать мне важность моей работы	0,97
9. Мои коллеги стремятся делать свою работу качественно	0,88
10. У меня есть друг на работе	0,73
11. За последние 6 месяцев я обсуждал свой прогресс на работе с моим руководителем	0,45
12. Последний год у меня была возможность учиться и расти	0,67
<b>Ay</b>	296
<b>An</b>	396
<b>EЕI</b>	74,7%

На сегодняшний день индекс вовлеченности персонала ИАУ составляет 74,7%. Данное значение было принято за минимально допустимое для данного показателя КРІ. В дальнейшем перед начальником ИАУ ставится цель максимизировать уровень вовлеченности подчиненных. На основе бенчмарков по индексу вовлеченности Банка России по данному показателю было установлено плановое значение в интервале 80-89%. Перевыполнением плана, таким образом, будет считаться достижение индекса вовлеченности на уровне 90-100%.

Кроме того, опрос для оценки вовлеченности был направлен для прохождения сотрудникам филиалов Саратова и Санкт-Петербурга. По результатам опроса работники филиала АНО «Х» в Саратове отличаются самым высоким уровнем вовлеченности – их индекс ЕЕI составляет 80,5%. В то же время персонал филиала АНО «Х» в Санкт-Петербурге значительно уступает своим коллегам в вовлеченности, демонстрируя самое низкое значение показателя (50,3%). Сравнив ответы, полученные от респондентов из разных структурных подразделений АНО «Х», можно сделать вывод о необходимости совершенствования ситуации в ИАУ. В качестве решения предлагается развитие обмена опытом руководителей и перенятие лучших управленческих практик от коллег из Саратова.

#### **Число экспертов ИАУ, повысивших свою квалификацию до уровня, достаточного для проведения ими углубленных проверок экспертиз**

Одним из пунктов стратегии АНО «Х» является обеспечение высокого качества услуг финансового уполномоченного за счет осуществления процедуры многофакторного анализа споров и путем регулярной подготовки методологических рекомендаций. Для обеспечения достижения данной стратегической цели необходимо повышение доли углубленных проверок экспертиз, осуществляемых силами сотрудников ИАУ. В настоящее время доля углубленных проверок составляет 23% от общего числа экспертиз.

Руководством организации было подсчитано, что для эффективной реализации стратегии АНО «Х» данную долю необходимо увеличить до 50%. Это позволит проанализировать спорные и нестандартные случаи, выявить ошибки в работе экспертных организаций и несовершенства в порядке взаимодействия с экспертными организациями. Таким образом, в результате проведения большего числа углубленных проверок экспертиз сотрудниками ИАУ могут быть сформулированы методические рекомендации для экспертных организаций, позволяющие усовершенствовать их работу – минимизировать число ошибок и сократить сроки проведения экспертиз, что является ключевыми факторами успеха, когда речь идет об удовлетворенности конечных клиентов АНО «Х» – а именно потребителей финансовых услуг.

Вместе с тем, для увеличения доли углубленных проверок требуется повышение квалификации персонала ИАУ. В настоящее время только два эксперта данного структурного подразделения обладают достаточным уровнем квалификации, позволяющим им проводить углубленные проверки. Для начальника ИАУ целью на год становится кадровое обеспечение углубленной проверки по транспортной трасологии сотрудниками ИАУ. Было подсчитано, что для достижения заданного плана по доле углубленных проверок 3 эксперта ИАУ должны повысить свою квалификацию (Таблица 12).

**Таблица 12.** Расчет потребности в квалифицированных сотрудниках

Вид экспертизы	Транспортно-трасологическое исследование
Всего экспертиз в марте (20 раб. дней)	1574
Заявок в день	79
Число углубленных проверок за март	362
Доля углубленных проверок в марте	23%
Количество сотрудников, осуществляющих углубленную проверку	2
Дел в день на одного сотрудника в день	9,1
Производительность в день на человека (без потери качества)	8,0
Целевое значение доли углубленных проверок	50%
Потребность в квалифицированных сотрудниках	4,92

Таким образом, по такому показателю КРІ, как число сотрудников, повысивших свою квалификацию до уровня, достаточного для проведения ими углубленных проверок экспертиз, для начальника ИАУ устанавливается целевое значение – 3 человека.

Минимально допустимым значением для данного показателя будут являться 1-2 эксперта ИАУ, повысивших квалификацию, – такое значение показателя не будет удовлетворять потребность в квалифицированных кадрах в полной мере, но будет способствовать увеличению доли углубленных проверок. Перевыполнением плана по предложенному КРІ будет повышение квалификации более, чем 3 сотрудниками. Невыполненной вове цель по данному показателю будет считаться в случае, если ни один эксперт не повысит уровень своей квалификации.

### **Установление весов показателям КРІ начальника ИАУ**

После формулирования КРІ и определения их целевых и пороговых значений, совместно с заказчиком было произведено распределение удельных весов показателей экспертным путем. Основой для принятия решений об установке того или иного веса стала значимость процессов, проектов и управленческих практик, по которым были разработаны КРІ, в осуществлении общеорганизационной стратегии АНО «Х». Результаты распределения весов показателей представлены в таблице 13.

**Таблица 13.** Показатели КРІ начальника ИАУ

<b>№</b>	<b>Показатель КРІ</b>	<b>Вес</b>
<b>Процессные</b>		
<b>1</b>	Доля результатов экспертиз, подготовленных в срок 8 рабочих дней	30%
<b>2</b>	Индекс удовлетворенности внутренних клиентов ИАУ	20%
<b>Проектные</b>		
<b>3</b>	Срок выхода приказа об утверждении Регламента распределения заявок между экспертными организациями	25%
<b>Управленческие</b>		
<b>4</b>	Индекс вовлеченности персонала ИАУ	15%
<b>5</b>	Число экспертов ИАУ, повысивших свою квалификацию до уровня, достаточного для проведения ими углубленных проверок экспертиз	10

### **Итоговая матрица КРІ начальника ИАУ**

Результатом проведенной работы по разработке показателей КРІ для начальника ИАУ стала следующая матрица КРІ (таблица 14), в которой находят отражение количественные измерители целей начальника ИАУ на 2021 год, их приоритетность в виде весов, а также значения выделенных показателей, которые будут выступать в качестве ориентиров по достижению целей.

**Таблица 14.** Матрица КРІ для начальника ИАУ

№	Показатель КРІ	Вес, %	Минимум (80%)	План (100%)	Максимум (120%)
<b>Процессные</b>		50			
1	Доля результатов экспертиз, подготовленных в срок 8 рабочих дней	30	70-79%	80-89%	90-100%
2	Индекс удовлетворенности внутренних клиентов ИАУ	20	8,52-8,8	8,9-9,3	≥ 9,4
<b>Проектные</b>		25			
3	Срок выхода приказа об утверждении Регламента распределения заявок между экспертными организациями	25	июль	июнь	май
<b>Управленческие</b>		25			
4	Индекс вовлеченности персонала ИАУ	15	75-79%	80-89%	90-100%
5	Число экспертов ИАУ, повысивших свою квалификацию до уровня, достаточного для проведения ими углубленных проверок экспертиз	10	1-2 чел.	3 чел.	> 3 чел.

Как можно заметить из сформированной матрицы КРІ, процессные показатели составляют 50% в структуре показателей для начальника ИАУ. Это оправдано, поскольку, как было отмечено в главе 2, ИАУ представляет основное структурное подразделение, ориентированное на процесс, а потому процессный тип КРІ выходит для его руководителя на первый план. Проектный показатель имеет значительный вес в матрице КРІ (25%), поскольку реализация данного проекта в срок имеет ключевое значение для оптимизации процесса распределения заявок экспертами ИАУ и будет содействовать как сокращению сроков выполнения данной операции экспертами, так и сокращению доли распределений с допущенными ошибками. Управленческие показатели также составляют 25% от общего веса всех показателей в матрице КРІ, что отражает важность эффективного выполнения начальником ИАУ своих функциональных обязанностей как руководителя структурного подразделения, полностью перешедшего на дистанционный режим работы.

Приведенная матрица КРІ может выступать для начальника ИАУ в качестве чек-листа приоритетных целей, выполнение показателей по которым необходимо для получения годового бонуса в полном размере.

### 3.3 Разработка КРІ для начальника аналитического отдела

На основе каскадированных до уровня начальника аналитического отдела ИАУ целей АНО «Х» были разработаны 5 показателей КРІ, соответствующие зоне ответственности сотрудника, занимающего данную должность, и стимулирующие к достижению стратегических целей АНО «Х».

#### **Коэффициент успешности отдела в формировании итоговых документов по результатам экспертиз (служебных записок в УДУС)**

Начальник аналитического отдела осуществляет текущее руководство деятельностью аналитического отдела ИАУ, координирует работу и эффективное взаимодействие всех сотрудников отдела. Поскольку занимающий данную позицию сотрудник несет ответственность за результаты работы всех работников отдела, то для него целесообразно установить командный показатель КРІ, отражающий общую эффективность трудовой деятельности подчиненных.

Процессным КРІ для начальника аналитического отдела ИАУ был назначен коэффициент успешности отдела в формировании итоговых документов по результатам экспертиз (служебных записок в УДУС). Данный показатель отражает критические факторы успеха в выполнении отделом такой функции, как направление в УДУС служебных записок, содержащих результаты проведенных экспертными организациями экспертиз. В качестве критических факторов успеха для данного процесса выступают соблюдение установленных сотрудниками УДУС сроков и недопущение ошибок в итоговых документах. Предложенный коэффициент вычисляется как доля всех служебных записок с приложениями результатов экспертиз, сформированных сотрудниками отдела в установленный срок, в которых не были обнаружены ошибки. Формула для расчета указанного показателя представлена ниже:

$$k_{dsm} = \frac{N_{dm(\text{on time without errors})} * 100\%}{N_{dm(\text{overall})}} \quad (3)$$

где  $N_{dm(\text{on time without errors})}$  - число служебных записок, сформированных экспертами отдела в установленный срок, по которым не было выявлено ошибок;

$N_{dm(\text{overall})}$  - общее число служебных записок, сформированных экспертами отдела.

В настоящее время значение коэффициента успешности аналитического отдела №1 в формировании итоговых документов по результатам экспертиз по данным, предоставленным начальником ИАУ, составляет 94,6%. Для аналитического отдела №2 текущее значение предложенного показателя равно 93,3%. Направление для

совершенствования рекомендованного КРІ – максимизация. Целевые значения и допустимые отклонения были установлены заказчиком консультационного проекта исходя из понимания возможностей сотрудников ИАУ. Целевым значением для рекомендованного показателя будет являться 97%. Минимально допустимое значение было установлено на уровне 95%. Перевыполнением плана будет считаться достижение значения показателя в 98%.

### **Индекс удовлетворенности экспертных организаций работой в личном кабинете**

В качестве одного из проектов, обозначенных в дорожной карте АНО «Х», за реализацию которых ответственен начальник аналитического отдела, числится обеспечение взаимодействия с экспертными организациями, с которыми заключены договоры на оказание услуг, для подключения их к личному кабинету экспертной организации. Запуск личного кабинета экспертной организации позволит повысить скорость обработки заявок на экспертизы и сократит общие сроки рассмотрения обращений граждан, тем самым способствуя росту удовлетворенности населения услугами, предоставляемыми финансовым уполномоченным.

Для обеспечения плавного перехода на новую систему взаимодействия с экспертными организациями, запуск которой призван оптимизировать процессы АНО «Х», рекомендуется установить такой КРІ для начальника аналитического отдела как индекс удовлетворенности экспертных организаций работой в личном кабинете. Установление предлагаемого показателя позволит сосредоточить усилия начальника аналитического отдела на успешной реализации данного проекта.

Для измерения индекса удовлетворенности необходимо учесть и оценить по завершении обучающей программы важные для экспертных организаций критерии, такие как качество предоставленных АНО «Х» обучающих материалов по работе в личном кабинете, качество проведенного вебинара по пользованию личным кабинетом, оперативность работы технической поддержки в части решения возникающих вопросов, своевременность предоставления АНО «Х» данных (логина и пароля) для входа в учетную запись, удовлетворенность тестированием новой системы в рамках пробного периода работы в личном кабинете.

В качестве инструмента для оценки рекомендуется использовать адаптированный опрос, использующийся в маркетинге для оценки удовлетворенности клиентов предоставленным сервисом (Приложение 8). Для оценки включенных в опрос утверждений предлагается использовать десятибалльную шкалу (где 1 – «Абсолютно неудовлетворен», а 10 – «Абсолютно удовлетворен»).

По получении ответов от респондентов, вычисляются оценки по каждому из выделенных критериев и сводятся в единый индекс удовлетворенности экспертных организаций проведенным обучением работе в личном кабинете, который находится как среднее арифметическое оценок по всем критериям. Формула для расчета показателя имеет следующий вид:

$$CSI_{eo} = \sum S_n / 5 \quad (4)$$

где  $S_n$  – средний балл удовлетворенности по критерию  $n$ .

Направление для совершенствования предложенного показателя – максимизация. Совместно с заказчиком целевым значением для рекомендованного показателя было установлено значение в 8 баллов. В качестве минимально допустимого значения по данному индексу удовлетворенности было принято значение в 7,5 баллов. Перевыполнением плана будет считаться достижение значения показателя в 9 баллов. Рекомендуемый показатель обеспечит клиентоориентированность начальника аналитического отдела в решении поставленной задачи и как следствие будет способствовать более быстрому и благополучному переключению на новую систему.

#### **Сроки распределения задач между сотрудниками аналитического отдела**

Другим приоритетным проектом начальника аналитического отдела является утверждение порядка распределения задач между сотрудниками отдела. В рамках проекта планируется провести автоматизацию процесса распределения заявок на экспертизы, поступающие в ИАУ от УДУСов, между экспертами для их рассмотрения и обработки, а также распределения результатов экспертиз, проведенных экспертными организациями, проверку которых должны осуществить эксперты аналитического отдела. Выбор эксперта для выполнения той или иной задачи зависит от ряда критериев, как уровень квалификации сотрудника, его специализация (существует 12 видов экспертиз), сложность и срочность задачи. Кроме того, при распределении важно учесть фактор преемственности задачи, факт ухода сотрудника в отпуск и другие. В настоящее время распределение задач между сотрудниками аналитического отдела проводится начальником отдела вручную. Необходимость учета множества факторов при распределении в совокупности с неавтоматизированным характером операции могут приводить к возникновению ошибок при распределении и соответственно к снижению качества оказываемых АНО «Х» услуг, что свидетельствуют о неоптимальности протекающего бизнес-процесса. Утверждение порядка распределения задач позволит снизить человеческий фактор и сократить рабочее время, затрачиваемое начальником аналитического отдела на выполнение рассматриваемой

операции. Таким образом, в качестве проектного показателя КРІ рекомендуется установить сроки распределения начальником аналитического отдела задач между подчиненными. Экономия времени относительно текущих сроков распределения будет означать что цель проекта достигнута.

Таким образом, направлением для совершенствования сроков распределения задач является минимизация сроков. По данным, полученным от заказчика, в настоящее время на данную операцию уходит в среднем 1 час. Принимая во внимание время, необходимое для загрузки вводных данных в программу для дальнейшего автоматического распределения задач, целевым значением для рекомендованного показателя совместно с заказчиком было установлено распределение задач в срок 10 мин. Отклонения от целевого значения по данному показателю не предусматриваются.

### **Срок реализации проекта по разработке минимальных требований к экспертизам**

Другим важным с точки зрения реализации стратегии АНО «Х» проектом является разработка начальником аналитического отдела минимальных требований к проведению экспертиз и содержанию итоговых документов, предоставляемых экспертными организациями АНО «Х». Итогом выполнения рассматриваемого проекта должны быть минимальные требования ко всем видам экспертиз (12 видов), заказываемых у экспертных организаций. В настоящее время единых стандартов по предоставлению результатов экспертиз для экспертных организаций в АНО «Х» не предусмотрено, что усложняет их последующий анализ экспертами аналитического отдела и в некоторых случаях приводит к необходимости проведения повторной экспертизы, что в свою очередь увеличивает сроки работы АНО «Х» над обращениями граждан и снижает их удовлетворенность деятельностью института финансового уполномоченного. Таким образом, минимальные требования, которые можно рассматривать как методологические рекомендации, будут способствовать реализации такого пункта стратегии АНО «Х», как обеспечение высокого качества услуг финансового уполномоченного за счет осуществления процедуры многофакторного анализа споров. Более того, разработанные требования к экспертизам в перспективе могут быть включены в законодательство и распространены на экспертные организации, с которыми взаимодействуют финансовые организации, за счет сокращения числа расхождений в результатах экспертизы способствуя снижению количества споров между потребителями и финансовыми организациями и урегулированию спорных вопросов взаимодействия при оказании финансовых услуг, что является одной из ключевых стратегических целей АНО «Х». В качестве показателя КРІ по данному проекту был предложен факт реализации проекта до начала проведения закупочной процедуры в

октябре, итогом которой должно стать заключение договоров с экспертными организациями на следующий год, в которых должны найти отражение минимальные требования к экспертизам.

Таким образом, целевым значением по рекомендуемому показателю будет реализация проекта в октябре. Отклонение от дедлайна проекта в сторону более ранней даты завершения работы над минимальными требованиями будет рассматриваться как перевыполнение начальником отдела предложенного KPI, тогда как несоблюдение сроков проекта будет означать невыполнение плана.

### **Оценка руководителя подчиненными**

Одним из показателей эффективности работы сотрудника, занимающего руководящую позицию, может служить его оценка подчиненными. По результатам качественного анализа должностных инструкций начальника аналитического отдела был выделен перечень знаний, умений и навыков, необходимых для успешного исполнения обязанностей на данной руководящей позиции (Таблица 15).

**Таблица 15.** Выделение управленческих компетенций, необходимых начальникам аналитических отделов (на основе анализа должностных инструкций)

Знания	Управленческие обязанности	Компетенция для оценки
Основы менеджмента и делового администрирования	Руководство деятельностью отдела, координация работы и эффективного взаимодействия всех сотрудников отдела.	Управление текущей работой, управление командой, планирование
	Определение должностных обязанностей работников отдела. Участие в создании необходимых условий для успешного выполнения работниками возложенных на них обязанностей.	
Этика делового общения	Организация и осуществление методологической и практической консультационной помощи работникам отдела.	Навыки консультирования и коммуникации с людьми в организации
Основы мотивации труда, методы оценки деловых качеств работников	Проведение оценки исполнительской деятельности, создание организационно-управленческих условий для стимулирования работников отдела.	Мотивирование

Знания	Управленческие обязанности	Компетенция для оценки
	Обеспечение соблюдения работниками отдела трудовой дисциплины, способствование развитию трудовой мотивации, инициативы и активности работников.	
Основы обучения и развития персонала	Обеспечение отдела квалифицированными кадрами, рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдение требований законодательства об охране окружающей среды.	Обучение
	Организация работы, направленной на повышение квалификации специалистов отдела.	
	Участие в мероприятиях по профессиональной подготовке и повышению квалификации работников отдела.	

Для оценки выделенных управленческих компетенций был составлен ряд вопросов для проведения оценки работы руководителя подчиненными. В предложенном для дальнейшего прохождения персоналом опроснике от сотрудников аналитических отделов потребуется оценить степень своего согласия с 20 утверждениями – по 4 вопроса на каждую компетенцию (Приложение 9). В Приложении 9 представлены включенные в опросник утверждения, сгруппированные по компетенциям, на оценку которых они ориентированы.

Перед направлением опроса сотрудникам ИАУ для прохождения, предложенные вопросы рекомендуется перемешать в целях обеспечения более объективной оценки компетенций. Для оценки предлагается использовать 5 балльную шкалу, где 1 баллу соответствует значение «Полностью не согласен», а 5 баллам – значение «Полностью согласен».

Формула для расчета оценки каждой управленческой компетенции имеет следующий вид:

$$i_n = \overline{k_n} \quad (5)$$

где  $\bar{k}_n$  – среднее арифметическое оценок, выставленных респондентами при ответе на вопросы, направленные на оценку компетенции n.

Общая оценка руководителя подчиненными вычисляется по следующей формуле:

$$i_1 = \frac{\sum_{n=1}^5 i_n}{5} \quad (6)$$

где  $i_n$  - оценка по управленческой компетенции n.

Возможный диапазон значений предложенного показателя – от 1 до 5 баллов. При том, значение предложенного показателя КРІ необходимо максимизировать.

Совместно с заказчиком целевым значением показателя было принято значение оценки руководителя подчиненными в 4 балла. Минимально допустимым было установлено значение на уровне 3,8 балла. Перевыполнением плана будет считаться оценка руководителя выше 4,5 баллов.

#### **Установление весов показателям КРІ начальника аналитического отдела**

По завершении этапов формулирования КРІ и установления для них целевых, минимальных и максимальных значений, совместно с заказчиком экспертным путем были распределены удельные веса показателей. Базой для принимаемых решений об установке того или иного веса стала приоритетность в достижении стратегических целей АНО «Х» процессов, проектов и управленческих практик, количественными измерителями которых являются разработанные КРІ. Установленные веса показателей для начальника аналитического отдела ИАУ отражены в таблице 16.

**Таблица 16.** Показатели КРІ начальника аналитического отдела ИАУ

№	Показатель КРІ	Вес
Процессные		
1	Коэффициент успешности отдела в формировании служебных записок	50%
Проектные		
2	Сроки распределения задач между сотрудниками аналитического отдела	10%
3	Индекс удовлетворенности экспертных организаций проведенным обучением работе в личном кабинете	20%
4	Срок реализации проекта по разработке минимальных требований к экспертизам	10%

Управленческие		
5	Оценка руководителя подчиненными	10%

### Итоговая матрица КРІ начальника аналитического отдела

Итоги работы над разработкой показателей КРІ для начальника аналитического отдела ИАУ объединены в матрице КРІ, представленной ниже (таблица 17).

**Таблица 17.** Матрица КРІ для начальника аналитического отдела ИАУ

№	Показатель КРІ	Вес, %	Минимум (80%)	План (100%)	Максимум (120%)
<b>Процессные</b>		50			
1	Коэффициент успешности отдела в формировании служебных записок	50	95%	97%	98%
<b>Проектные</b>		40			
2	Индекс удовлетворенности экспертных организаций проведенным обучением работе в личном кабинете	20	7,5	8	9
3	Сроки распределения задач между сотрудниками аналитического отдела	10	–	10 мин	–
4	Срок реализации проекта по разработке минимальных требований к экспертизам	10	–	октябрь	сентябрь и ранее
<b>Управленческие</b>		10			
5	Оценка руководителя подчиненными	10	3,8	4	≥4,5

Касательно долей разных типов показателей КРІ в матрице можно заметить, что у начальника аналитического отдела вес управленческих показателей ниже в общей сумме весов КРІ по сравнению с матрицей начальника ИАУ, что объясняется относительно менее высоким уровнем ответственности на данной позиции. Процессные показатели, как и у начальника ИАУ, составляют 50% в структуре показателей для начальника аналитического отдела ИАУ, поскольку он отвечает за организацию ключевого бизнес-процесса на уровне отдела основного структурного подразделения АНО «Х».

Предложенные показатели могут стать основой для оценки эффективности работы начальника аналитического отдела ИАУ и принятия обоснованного решения о его

премировании по итогам года, тем самым обеспечивая заинтересованность сотрудника, занимающего данную должность, в достижении приоритетных для организации целей.

### **3.4 Разработка КРІ для главного эксперта аналитического отдела**

На основе целей главного эксперта аналитического отдела, выделенных по итогам каскадирования целей АНО «Х» до уровня должности, были разработаны 4 показателя КРІ, которые будут стимулировать сотрудника к достижению стратегических целей АНО «Х».

#### **Коэффициент успешных согласований проверок результатов экспертиз**

Одной из важнейших обязанностей главного эксперта является проверка работы, проделанной экспертами аналитического отдела в рамках операции «Проверка результатов экспертиз». Критическими факторами успеха для данной задачи сотрудника являются соблюдение сроков по согласованию, поставленных УДУС, и идентификация всех ошибок, допущенных экспертами на этапе проверки. Для оценки эффективности работы главного эксперта АНО «Х» был предложен такой показатель КРІ как коэффициент успешных согласований проверок результатов экспертиз. Показатель представляет из себя долю результатов экспертиз, согласованных главным экспертом в установленный УДУСами срок, в которых не были обнаружены ошибки на последующих этапах работы.

Общая формула для расчета предлагаемого показателя КРІ, представлена ниже:

$$k_{sc} = \frac{N_{sc}}{N_{c(overall)}} * 100\% \quad (7)$$

где  $N_{sc}$  – число результатов экспертиз, согласованных главным экспертом в установленный срок, в которых не были обнаружены ошибки;

$N_{c(overall)}$  – общее число результатов экспертиз, согласованных главным экспертом.

В настоящее время по данным, полученным от заказчика, среднее значение по главным экспертам рекомендованного КРІ составляет 96% – таким будет минимально допустимое значение для данного показателя. В качестве целевого значения для коэффициента успешных согласований было принято решение установить 98-99%, перевыполнением же плана будет считаться значение показателя, равное 100%.

#### **Оценка удовлетворенности экспертов аналитического отдела разработанной программой расчета возмещения**

Одним из приоритетных проектов главного эксперта аналитического отдела ИАУ, обозначенном в Дорожной карте АНО «Х» на 2021 год, является создание программы для расчёта возмещения в соответствии с нормативами Постановления Правительства № 1164. Конечными пользователями данной программы являются эксперты аналитического отдела

ИАУ, ответственные за расчет возмещения. В настоящее время указанная операция выполняется сотрудниками ИАУ вручную. Ключевым результатом внедрения программы должна стать автоматизация данного процесса и повышение эффективности деятельности отдела в частности за счет сокращения времени, затрачиваемого экспертом на расчет возмещения, а также снижения числа допущенных экспертом при расчете технических ошибок, выявляемых на последующем этапе проверки главным экспертом, и как следствие способствование росту эффективности организации в целом через реализацию такой стратегической цели как повышение качества услуг финансового уполномоченного. Таким образом, критическими факторами успеха для рассматриваемой задачи выступают средняя длительность расчета возмещения и снижение доли неправильно произведенных экспертами расчетов.

В качестве проектного показателя КРІ для главного эксперта аналитического отдела предлагается оценка удовлетворенности экспертов, выступающих в роли заказчика разрабатываемой программы. Для измерения указанной метрики целесообразным будет проведение опроса пользователей по истечении некоторого срока после введения программы в эксплуатацию. Такой опрос призван помочь определить, были ли достигнуты цели, поставленные во главу угла, когда принималось решение о реализации проекта, а именно: привело ли использование программы к сокращению затрат времени, необходимого эксперту для произведения расчета возмещения, а также имело ли внедрение нового инструмента позитивный эффект на качество расчетов.

На основе анализа имеющихся в свободном доступе опросов для оценки удовлетворенности заказчика реализованным проектом, начальнику ИАУ был рекомендован перечень вопросов для включения в опрос экспертов (Приложение 10).

По итогам опроса необходимо провести обработку собранных ответов респондентов и свести их в один показатель – оценку удовлетворенности экспертов. Для этого руководству АНО «Х» была предложена следующая формула расчета:

$$K_s = (N_y/N_n) * 100\% \quad (8)$$

где  $N_y$  - число ответов «да», полученных на вопросы опросника,

$N_n$  - Общее число ответов, полученных на вопросы опросника.

Значения предложенного показателя могут располагаться в диапазоне от 0 до 100%, причем главный эксперт должен стремиться максимизировать оценку удовлетворенности экспертов. В качестве целевого значения для данного КРІ по решению заказчика было установлено значение в 75%. Минимально допустимым значением показателя было

принято 80%. Плана по рекомендованному КРІ будет считаться перевыполненным при условии достижения показателя, равного 85%.

### **Оценка удовлетворенности экспертов аналитического отдела разработанной программой расчета величины износа заменяемых деталей**

Создание программы для расчета величины износа заменяемых деталей в рамках независимой технической экспертизы является следующим проектом по автоматизации бизнес-процессов ИАУ, ответственность за реализацию которых лежит на главном эксперте аналитического отдела. На текущий момент расчет величины износа производится экспертами ИАУ вручную. Предполагается, что итогом запуска программы станет автоматизация рассматриваемой операции, что позволит сократить временные затраты эксперта на расчет износа, и уменьшить долю расчетов, в которых эксперты ИАУ допускают технические ошибки. Таким образом, проект призван повысить эффективность работы сотрудников ИАУ, и способствовать достижению такой цели, обозначенной в стратегии АНО «Х» как повышение качества услуг финансового уполномоченного. Критическими факторами успеха для рассматриваемого проекта выступают сокращение средней длительности расчета экспертом величины износа и снижение доли расчетов, произведенных с ошибками.

Для измерения эффективности деятельности в достижении поставленной по данному проекту цели, главному эксперту рекомендуется установить показатель КРІ, аналогичный предложенному показателю для проекта разработки программы для расчета возмещения, а именно – оценку удовлетворенности экспертов аналитического отдела разработанной программой расчета величины износа заменяемых деталей как конечных пользователей внедряемого инструмента.

По результатам анализа имеющихся в свободном доступе опросов для оценки удовлетворенности заказчика реализованным проектом, начальнику ИАУ был предложен перечень вопросов для включения в опрос экспертов (Приложение 11).

Последний из рекомендованных вопросов позволит выявить недостатки в программе и сделать вывод о необходимости принятия соответствующих мер по совершенствованию инструмента расчета износа.

Полученные от опрошенных ответы затем необходимо проанализировать и объединить в одну метрику – оценку удовлетворенности экспертов. Для расчета данного показателя руководству АНО «Х» была рекомендована следующая формула:

$$K_{S_{\text{износ}}} = \frac{\bar{k}_1 + \bar{k}_2}{2} \quad (9)$$

где  $\bar{k}_1$  – среднее арифметическое оценок, полученных по вопросу №1,

$\bar{k}_2$  – среднее арифметическое оценок, полученных по вопросу №2.

Максимально возможная оценка предложенного показателя составляет 5 баллов, в то время как минимальное значение составляет 1 балл. Главный эксперт должен стремиться получить как можно более высокую оценку удовлетворенности экспертов. Целевым значением показателя по решению заказчика было принято значение оценки удовлетворенности в 4 балла. Минимально допустимым значением для данного КРІ будет считаться 3,8 балла. Получение главным экспертом значения оценки выше 4,5 баллов будет трактоваться как перевыполнение плана.

### **Выполнение индивидуального плана развития**

Для достижения такой стратегической цели АНО «Х» как повышение квалификации персонала требуется ввести показатель, стимулирующий главных экспертов аналитических отделов ИАУ к углублению своей экспертизы и профессиональному росту. Подобным показателем может выступать выполнение сотрудником поставленных в рамках годового индивидуального плана развития целей. Совместно с заказчиком в качестве целевого значения по предложенному КРІ было определено 100%-ное выполнение плана развития. Цель будет считаться невыполненной вовсе в случае, если не достигнуто минимально допустимое значение – выполнение экспертом аналитического отдела 90% целей его индивидуального плана развития. План будет считаться перевыполненным при условии, что главный эксперт не только выполнил все свои цели развития на год, но и самостоятельно прошел дополнительные обучающие мероприятия.

### **Установление весов показателям КРІ главного эксперта аналитического отдела**

Далее совместно с заказчиком экспертным путем было проведено распределение удельных весов показателей КРІ, предложенных для позиции главного эксперта. Основой для расстановки весов стали стратегические приоритеты организации. Установленные веса показателей для главного эксперта аналитического отдела ИАУ представлены в таблице 18.

**Таблица 18.** Показатели КРІ главного эксперта аналитического отдела ИАУ

№	Показатель КРІ	Вес
Процессные		
1	Коэффициент успешных согласований проверок результатов экспертиз	60%

Проектные		
2	Оценка удовлетворенности экспертов аналитического отдела разработанной программой расчета возмещения	15%
3	Оценка удовлетворенности экспертов аналитического отдела разработанной программой расчета величины износа заменяемых деталей	15%
4	Выполнение индивидуального плана развития	10%

### Итоговая матрица КРІ главного эксперта аналитического отдела

По результатам проведенной работы заказчику была представлена следующая матрица КРІ для главного эксперта аналитического отдела ИАУ (таблица 19).

**Таблица 19.** Матрица КРІ для главного эксперта аналитического отдела ИАУ

№	Показатель КРІ	Вес, %	Минимум (80%)	План (100%)	Максимум (120%)
<b>Процессные</b>		60			
1	Коэффициент успешных согласований проверок результатов экспертиз	60	96%	98-99%	100%
<b>Проектные</b>		40			
2	Оценка удовлетворенности экспертов аналитического отдела разработанной программой расчета возмещения	15	75%	80%	85%
3	Оценка удовлетворенности экспертов аналитического отдела разработанной программой расчета величины износа заменяемых деталей	15	3,8	4	≥4,5
4	Выполнение индивидуального плана развития	10	90%	100%	100% + доп. обучение

Из представленной матрицы КРІ для главного эксперта можно сделать вывод о том, что в ее структуре отсутствуют управленческие показатели. Это объясняется тем, что для рассматриваемой должности не предусмотрено наличие подчиненных, а следовательно сотрудник, занимающий данную позицию, не выполняет управленческих функций. Долях процессных показателей для главного эксперта выше, чем у его руководителей, что связано

с непосредственным участием в протекающем в ИАУ бизнес-процессе и потому более высокой степенью влияния на его результаты. Как можно заметить из сформированной матрицы KPI, проектные показатели также имеют высокий вес в структуре показателей для главного эксперта, поскольку обязанности данной должности предполагают реализацию рационализаторских решений в части автоматизации бизнес-процесса.

Разработанная матрица KPI после привязки факта выполнения целевых значений по показателям к принятию решений по определению размера годового бонуса будет фокусировать усилия главного эксперта на достижении приоритетных целей на год, стимулируя к повышению эффективности его трудовой деятельности.

### **3.5 Разработка KPI для эксперта аналитического отдела**

На основе индивидуальных целей эксперта аналитического отдела, определенных в процессе декомпозиции целей АНО «Х» до уровня конкретной позиции, были разработаны 3 показателя KPI, призванные стимулировать сотрудника к достижению стратегических целей всей организации.

#### **Коэффициент успешных итоговых документов по результатам экспертиз (служебных записок в УДУС)**

Последним процессным KPI для эксперта ИАУ был назначен коэффициент успешных итоговых документов по результатам экспертиз. Данный показатель отражает критические факторы успеха в выполнении экспертом своей финальной операции в бизнес-процессе ИАУ, а именно – направление итоговых документов по результатам экспертиз, проведенных экспертной организацией, коллегам в УДУС. Первым фактором успеха для данной операции выступает соблюдение сроков, установленных УДУС. Другим критическим фактором успеха является недопущение ошибок в служебных записках. Предложенный коэффициент вычисляется как доля служебных записок в УДУС, сформированных экспертом в установленный срок, которые не были возвращены на доработку. Формула для расчета указанного показателя представлена ниже:

$$k_{sm} = \frac{Nm_{(without\ errors)}}{Nm_{(overall)}} * 100\% \quad (10)$$

где  $Nm_{(without\ errors)}$  - число служебных записок, сформированных экспертом в установленный срок, которые не были возвращены на доработку;

$Nm_{(overall)}$  - общее число служебных записок, сформированных экспертом.

Целевые и пороговые значения для данного показателя соотносятся со значениями, установленными в пункте 3.2.1 для КРІ начальника аналитического отдела. Таким образом, целевым значением для рекомендованного показателя будет 97%. Минимально допустимым значением признается 95%. Перевыполнением плана будет считаться достижение значения показателя в 98%.

### **Коэффициент успешных заявок**

В качестве одного из процессных КРІ для экспертов был разработан коэффициент успешных заявок. Данный показатель направлен на обеспечение высокого качества и соблюдение сроков по такой операции, как подготовка заявок на экспертизу для их дальнейшего направления в экспертную организацию. Коэффициент успешных заявок отражает долю заявок, сформированных экспертом ИАУ в установленный сотрудником УДУСа в автоматизированной информационной системе срок, по которым не поступило претензий на дальнейших этапах работы с заявкой (иными словами, не было выявлено ошибок в части выбора экспертной организации или типа экспертизы при последующей обработке заявки сотрудником экспертной организации). Общая формула для расчета коэффициента успешных заявок имеет следующий вид:

$$k_{sa} = \frac{Na_{(on\ time\ without\ errors)}}{Na_{(overall)}} * 100\% \quad (11)$$

где  $Na_{(on\ time\ without\ errors)}$  – число заявок, сформированных экспертом в установленный срок, по которым не было выявлено ошибок;

$Na_{(overall)}$  – общее число заявок, сформированных экспертом.

Для повышения эффективности процессов ИАУ эксперту аналитического отдела необходимо стремиться максимизировать значение данного показателя.

Целевые и пороговые значения для данного показателя соотносятся со значениями, установленными по коэффициенту успешности отдела в формировании итоговых документов по результатам экспертиз для КРІ начальника аналитического отдела. Таким образом, целевым значением для рекомендованного показателя будет 97%. Минимально допустимым значением признается 95%. Перевыполнением плана будет считаться достижение значения показателя в 98%.

### **Выполнение индивидуального плана развития**

Для достижения такой цели ИАУ как повышение квалификации сотрудников ИАУ необходимо установить показатель, который бы стимулировал экспертов аналитических отделов ИАУ к углублению своих знаний и профессиональному развитию. В качестве

такого показателя предлагается принять выполнение сотрудником целей, поставленных в рамках индивидуального плана развития на год. В качестве планового значения по данному КРІ совместно с заказчиком было установлено 100%-ное выполнение плана развития. Минимально допустимым значением было принято выполнение экспертом аналитического отдела 90% целей в рамках индивидуального плана развития на год. Перевыполнением плана будет считаться полное выполнение индивидуального плана развития и самостоятельное прохождение сотрудником дополнительного обучения.

#### **Установление весов показателям КРІ эксперта аналитического отдела**

После формулирования показателей КРІ для эксперта аналитического отдела и установления для них целевых и пороговых значений, совместно с заказчиком экспертным путем на основе приоритетов организационной стратегии было проведено распределение удельных весов показателей. Определенные веса показателей для эксперта аналитического отдела ИАУ представлены в таблице 20.

**Таблица 20.** Показатели КРІ эксперта аналитического отдела ИАУ

<b>№</b>	<b>Показатель КРІ</b>	<b>Вес</b>
<b>Процессные</b>		
<b>1</b>	Коэффициент успешных итоговых документов по результатам экспертиз (служебных записок в УДУС)	50%
<b>2</b>	Коэффициент успешных заявок	30%
<b>3</b>	Выполнение индивидуального плана развития	20%

#### **Итоговая матрица КРІ эксперта аналитического отдела**

Результатом проведенной работы стала матрица КРІ для эксперта аналитического отдела ИАУ (таблица 21), включающая количественные измерители целей эксперта аналитического отдела ИАУ на 2021 год, их веса, отражающие приоритетность в достижении целей, а также значения разработанных показателей, которые станут ориентирами в достижении поставленных целей для сотрудников, занимающих данную должность.

**Таблица 21.** Матрица КРІ для эксперта аналитического отдела ИАУ

<b>№</b>	<b>Показатель КРІ</b>	<b>Вес, %</b>	<b>Минимум (80%)</b>	<b>План (100%)</b>	<b>Максимум (120%)</b>
<b>Процессные</b>		100			

1	Коэффициент успешных итоговых документов по результатам экспертиз (служебных записок в УДУС)	50	95%	97%	98%
2	Коэффициент успешных заявок	30	95%	97%	98%
3	Выполнение индивидуального плана развития	20	90%	100%	100% + доп. обучение

Как можно заметить, глядя на таблицу, в матрице КРІ для эксперта аналитического отдела ИАУ отсутствуют проектные и управленческие КРІ, что связано с более низким уровнем ответственности на данной должности и отсутствием подчиненных для рассматриваемой позиции.

### **3.6 Общие рекомендации АНО «Х» по внедрению и использованию системы КРІ**

Руководству АНО «Х» были также предложены некоторые рекомендации по успешному внедрению и использованию системы КРІ.

#### **Проведение Performance Review по итогам деятельности**

Другой рекомендацией, данной АНО «Х», стало проведение регулярных сессий оценки эффективности работника. В ходе данной сессии, организуемой непосредственным руководителем, с исполнителем по итогам отчетного периода (на выбор: месяца/квартала/года) проводится беседа, в течение которой обсуждаются индивидуальные результаты трудовой деятельности, продемонстрированные сотрудником. Во время сессии менеджером оценивается соответствие результатов труда и компетенций работника ожиданиям организации на основе значений метрик, за которыми установлен мониторинг. В ходе Performance Review интервьюером дается нейтральная обратная связь с предоставлением фактов плохого выполнения задачи и делается акцент на выявлении причин невыполнения норм по показателям, что позволяет более глубоко вникнуть в потребности оцениваемого в обучении и сформировать оптимальный для него индивидуальный план развития исходя из определенных в процессе беседы зон роста. В случае, когда деятельность работника превосходит ожидания компании и поставленные задачи выполнены успешно, сотруднику дается позитивный фидбэк, и в процессе сессии Performance Review могут обсуждаться возможности карьерного продвижения сотрудника и повышения его грейда, т.е. увеличения должностного оклада. Таким образом, сессии

оценки эффективности персонала представляют из себя мероприятия по предоставлению кадрам развивающей обратной связи их непосредственным руководителем, средством обеспечения мотивации персонала и контроля за достижением установленных целей.

Проведение на регулярной основе сессий оценки эффективности позволит руководству АНО «Х» оперативно реагировать на первые тревожные сигналы в отношении невыполнения заданных ориентиров, а также принимать более обоснованные управленческие решения о материальном вознаграждении и карьерном развитии персонала, подкрепленные объективной информацией по каждому исполнителю, собираемой на протяжении отчетного периода. В свою очередь, сотрудники АНО «Х» получают более четкое представление об ожиданиях работодателя относительно их производительности, смогут сделать выводы о необходимости корректировки своего трудового поведения.

В заключение, Performance Review позволит решить выявленную по результатам опроса на оценку вовлеченности сотрудников ИАУ проблему, заключающуюся в недостаточном внимании со стороны менеджеров нематериальному стимулированию персонала (похвала по итогам работы) и обсуждению результатов труда и прогресса подчиненных. Таким образом, проведение Performance Review будет способствовать в том числе и повышению вовлеченности персонала.

### **Участие работников в составлении показателей КРІ**

В будущем руководству АНО «Х» рекомендуется рассмотреть возможность предоставления работникам шанса самостоятельно разработать для себя показатели КРІ, основываясь на целях, поставленных перед их структурным подразделением. За счет того, что выбор показателей становится ответственностью исполнителей, данный подход позволяет развить их внутреннюю мотивацию к выполнению КРІ, повысить вклад работника в достижение командных результатов, а также гарантирует принятие, более глубокое понимание и осознание сотрудником своих индивидуальных целей. Безусловно полностью исключить роль менеджмента из процесса постановки КРІ нельзя. Неограниченная свобода в установлении показателей рядовыми сотрудниками может привести к намеренному занижению плановых значений с целью дальнейшего сокращения нагрузки на исполнителя и будет иметь обратный желаемому эффект. Предложенные сотрудником показатели должны согласовываться и утверждаться его линейным руководителем. Вместе с тем, менеджерам крайне не рекомендуется торопиться отвергать все предложения подчиненных. Это будет иметь демотивационный эффект и будет способствовать ослаблению лояльности сотрудника руководителю и работодателю.

Принимая все данные факты во внимание, важно подчеркнуть, что рассмотренный подход к постановке целей необходимо применять с осторожностью.

### **Изменение периодичности премирования и структуры заработной платы**

Одной из ключевых рекомендаций, предоставленных АНО «Х», стала рекомендация по изменению системы мотивации в части периодичности премирования персонала и соотношении оклада и переменной части зарплаты в заработке сотрудника. В зависимости от категории, к которой принадлежит работник, рекомендуется скорректировать период устанавливаемых ему целей, по результатам достижения которых производится премирование, и долю переменной части вознаграждения в заработной плате. Так, предлагается выделить три класса работников исходя из уровня его ответственности и принадлежности к тому или иному структурному подразделению:

- класс №1: топ-менеджмент и руководство основных подразделений;
- класс №2: работники основных подразделений, создающие основной бизнес-результат;
- класс №3: руководство и работники обеспечивающих подразделений.

**Таблица 22.** Периодичность премирования и соотношение частей заработной платы

Класс сотрудника	Периодичность премирования	Соотношение переменной и постоянной частей заработной платы
№1	Полгода, год	70/30
№2	Месяц, квартал	50/50
№3	Квартал, полгода	30/70

Чем большая часть дохода сотрудника привязана к достижению показателей КРІ, тем лучше работает система стимулирования. Для большего стимулирующего эффекта АНО «Х» рекомендуется устанавливать зависимость как минимум половины заработной платы от достижения сотрудником запланированных результатов.

### **Документальное оформление новой системы мотивации**

Созданную на базе системы КРІ систему стимулирования рекомендуется закрепить документально, отразив новые правила вознаграждения персонала в соответствующем нормативно-регламентирующем документе – Положении о материальном стимулировании

результатов трудовой деятельности работников АНО «Х» на основе ключевых показателей эффективности или дополнить существующее Положение об оплате труда работников АНО «Х», внося соответствующие корректировки. Данный шаг позволит окончательно утвердить новую политику мотивации и более плавно перейти на новый порядок мотивирования персонала.

### **Проведение обучения использованию КРІ**

На первых этапах внедрения системы КРІ может быть целесообразно организовать для руководителей АНО «Х» тренинг-сессии, посвященные теме показателей КРІ. Обучение должно охватить такие аспекты работы с новой системой, как:

- правила определения показателей КРІ для подчиненных;
- источники данных для измерения показателей;
- принципы измерения выбранных метрик;
- контроль за выполнением КРІ и своевременная корректировка трудового поведения сотрудника на базе опережающих показателей;
- предоставление отчетов по результатам достижения КРІ;
- принятие управленческих решений по результатам выполнения КРІ.

Организация обучения позволит сократить число ошибок при применении новой системы и побороть возможное сопротивление сотрудников изменениям.

### **Распространенные ошибки при внедрении КРІ**

В качестве краткого чек-листа для проверки при дальнейшей работе над показателями КРІ руководству АНО «Х» предлагается перечень распространенных ошибок, допускаемых при разработке и внедрении системы КРІ:

1. **Выделение слишком большого числа метрик.** Подобное действие со стороны руководства с высокой вероятностью приведет к разбросу внимания владельца КРІ на множество задач. Кроме того, определение слишком большого числа показателей КРІ вводит в замешательство сотрудников, отвечающих за сбор статистики, анализ данных и измерение показателей. Вместо этого рекомендуется назначить показатели КРІ ограниченному числу высокоприоритетных проектов и операций, за которые ответственен работник. Это позволит сосредоточить его усилия на тех задачах, от качества выполнения которых действительно зависит успех организационной деятельности, а также сократить время, затрачиваемое на измерение КРІ. Рекомендуемое число показателей варьируется в зависимости от уровня ответственности работника, занимающего ту или иную должность.

Для позиции топ-менеджера число КРІ должно быть не менее 10 и не более 12. В случае начальника департамента число рекомендуемых показателей составляет 5-7. Для руководителя отдела достаточно установить 3-7 КРІ. Наконец, для индивидуального исполнителя оптимальным будет назначение 3-5 показателей.

**2. Назначение показателей КРІ без получения согласия со стороны работников, которым они устанавливаются.** Крайне важно добиться понимания и принятия исполнителями метрик, предлагаемых для оценки эффективности их трудовой деятельности. Некоторые сотрудники могут выразить несогласие с устанавливаемыми менеджментом показателями, поскольку метрики нерелевантны их зоне ответственности или их плановые значения явно завышены и недостижимы. Получение комментариев от сотрудников до утверждения системы КРІ поможет обнаружить проблемы на ранних стадиях имплементации. На первых порах после внедрения системы важно прояснять сотрудникам значение КРІ – необходимо обеспечить общее понимание исполнителями того, какие показатели их трудовой деятельности будут отслеживаться, какой за ними скрывается смысл, почему они важны для организации. Рекомендуется организовывать соответствующие консультирующие сессии или горячие линии для работников, куда персонал сможет направить свои вопросы относительно новой системы оценки.

**3. Разработка слишком общих, абстрактных метрик.** Показатели КРІ должны быть четко понятны их владельцам. У сотрудников должно сложиться представление о том, как они могут повлиять на значениеверяемого им показателя и улучшить результат.

**4. Создание противоречащих друг другу показателей.** Недопустимо предложение метрик, достижение одной из которых исключает возможность достижения другой. Подобное взаимоисключение показателей КРІ приведет к демотивации сотрудников.

**5. Уверенность в том, что КРІ устанавливаются раз и навсегда.** Среди некоторых руководителей все еще распространено заблуждение, что достаточно один раз продумать показатели КРІ. Реальность такова, что при динамичном развитии бизнеса, по мере достижения поставленных целей и изменении организационной стратегии система КРІ должна корректироваться и подвергаться регулярному пересмотру. Кроме того, важно отметить падение стимулирующего эффекта показателей КРІ на исполнителей по прошествии некоторого времени. Чтобы поддерживать сотрудников в тонусе рекомендуется периодически обновлять систему КРІ. Как показывает опрос работодателей<sup>84</sup>, использующих в системе мотивации показатели КРІ, пересматривать систему КРІ имеет смысл раз в год. Однако более частая периодичность изменения системы

---

<sup>84</sup> Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала: Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. — М.: Эксмо, 2010. — с. 55

также имеет право на существование и обладает своими преимуществами. Так пересмотр показателей раз в квартал или полугодие открывает возможности для более оперативного управления организационными результатами. Он позволяет своевременно скорректировать целевые значения, например, в том случае, когда сотрудники демонстрируют общее улучшение измеряемых показателей или стабильное поддержание их на заданном уровне, чтобы повысить планку для исполнителей.

**6. Установление равных весов всем показателям.** Подобная ситуация случается, когда все проекты и процессы, за которые ответственен исполнитель, представляются менеджеру, разрабатывающему систему KPI, одинаково значимыми. Важно помнить, что KPI призваны обеспечить выполнение задач, обладающих самым высоким приоритетом в достижении общеорганизационных стратегических целей. Таким образом, чем выше важность показателя для всей организации, тем выше должен быть устанавливаемый ему вес в общей оценке эффективности работника. Рекомендуется начинать расстановку весов показателей с KPI, обладающих большей значимостью, и постепенно переходить к показателям, достижение которых менее критично. Это позволит сохранить фокус внимания исполнителя на достижении высокоприоритетных целей. При выборе веса для показателей ориентироваться следует на значение не выше 50% и не ниже 5% от общей оценки. Определение слишком маленьких весов будет результировать в игнорирование работником части целей, поскольку их достижение в меньшей степени влияет на получение вознаграждения.

**7. Установление высокого веса показателям, на которые сотрудник имеет косвенное влияние.** Причисление высокого веса (15-20% от общей оценки) командным показателям, на которые сотрудник влияет лишь опосредованно, также является ошибкой. Сокращение вознаграждения по вине других участников проекта или процесса может вызвать у работника чувство несправедливости, настроить персонал против системы KPI, заставить усомниться в правильности других действий менеджмента и породить внутренние конфликты в коллективе.

### **3.7 Возможность использования системы KPI в других структурных подразделениях АНО «Х»**

Помимо разработанной системы KPI для сотрудников ИАУ и рекомендаций общего характера, исходя из выявленной в процессе реализации консультационного проекта специфики организации, УДУС и филиалов заказчику были предложены некоторые показатели KPI, которые могут оказаться полезными для других структурных подразделений АНО «Х».

### **Коэффициент текучести кадров**

В частности, в качестве рекомендации было выдвинуто предложение включить в матрицу КРІ для начальника УДУС 2 такого блокирующего показателя, как текучесть кадров. В настоящее время текучесть в данном структурном подразделении при норме до 3% составляет 60%, что представляет предмет особой озабоченности руководства. Внедрение показателя текучести позволит развить более внимательный подход начальника УДУС 2 к работе с персоналом, удержать ценных сотрудников и сократить расходы организации на привлечение новых кадров. Общая формула для расчета коэффициента текучести представлена ниже:

$$K_T = \frac{Ч_{усж} + Ч_{уир}}{Ч_{ср.спис.}} * 100\% \quad (12)$$

где  $Ч_{усж}$  – число уволившихся по собственному желанию,

$Ч_{уир}$  – число уволенных по инициативе работодателя,

$Ч_{ср.спис.}$  – среднесписочная численность работников.

### **Доля сотрудников, у которых в результате диагностики синдрома профессионального выгорания было получено высокое значение индекса выгорания**

Другим актуальным показателем КРІ для начальника УДУС 2 и начальника ИАУ в перспективе может быть доля сотрудников, испытывающих профессиональное выгорание. Выгорание проявляется в ситуации, когда человек находится в состоянии хронического стресса. Оно становится причиной развития отрешенности и пренебрежительного отношения работника к своим трудовым обязанностям, а также его истощения в эмоциональном и физическом плане. Симптомы выгорания включают в себя потерю человеком сосредоточенности, повышенную тревожность, депрессию и получение меньшей удовлетворенности от труда — все это приводит к падению продуктивности и производительности работника. Согласно исследованию Gallup<sup>85</sup>, в настоящее время наблюдается значительный рост доли сотрудников, работающих дистанционно и испытывающих симптомы выгорания на работе часто или на постоянной основе, по сравнению с периодом, предшествующим пандемии коронавирусной инфекции. С выгоранием сотрудников необходимо бороться не только, чтобы обеспечивать эффективность трудовой деятельности персонала на высоком уровне, но также и удержать таланты, сохранить их навыки, знания и потенциал внутри компании даже в трудные

---

<sup>85</sup> Gallup 2020 Remote Workers Facing High Burnout: How to Turn It Around [Электронный ресурс] // Gallup. — Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/323228/remote-workers-facing-high-burnout-turn-around.aspx> (дата обращения: 18.05.2021).

времена, что согласуется с таким пунктом видения АНО «Х» как высококвалифицированный персонал. Для ИАУ, полностью перешедшего на удаленный режим работы, существует повышенный риск возникновения синдрома профессионального выгорания у сотрудников. Ненормированный режим рабочего дня сотрудников ИАУ и УДУС также вносит свой вклад в развитие синдрома выгорания. Таким образом, в АНО «Х» существует необходимость отслеживать долю сотрудников, испытывающих выгорание.

В целях диагностики синдрома выгорания у сотрудников был рекомендован разработанный в 1986 году опросник К. Маслач и С. Джексона (Maslach Burnout Inventory – МВІ) в адаптации Н.Е. Водопьяновой<sup>86</sup>. Для точной количественной оценки степени серьезности испытываемого работником выгорания рекомендуется использовать системный индекс синдрома профессионального выгорания, предложенный СПб НИПНИ им. В.М. Бехтерева<sup>87</sup> и основанный на использовании ответов на указанный опросник.

#### **Индекс удовлетворенности граждан услугами финансового уполномоченного**

Другой показатель КРІ, предложенный АНО «Х», будет актуален для всех основных подразделений, таких как ИАУ, УДУС и филиалы. Указанным структурным подразделениям рекомендуется измерять удовлетворенность внешних клиентов – граждан, направляющих свои обращения в АНО «Х». Оценивать степень удовлетворенности потребителей финансовых услуг представляется логичным, поскольку они выступают для некоммерческой организации в роли главной заинтересованной стороны, однако в настоящее время мониторинг за такой ключевой метрикой не ведется.

#### **Доля сотрудников подразделения, полностью выполнивших задачи в рамках индивидуального плана развития**

В перспективе в качестве КРІ для начальников структурных подразделений АНО «Х» может быть предложен такой показатель, как процент подчинённых со 100%-ным выполнением индивидуального плана развития на год. Предлагаемый показатель позволит обеспечить заинтересованность руководителей в успешной реализации стратегии АНО «Х» в части кадрового обеспечения организации высококвалифицированным персоналом.

---

<sup>86</sup> Водопьянова, Н. Е., Старченкова, Е. С. Синдром выгорания / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — с. 157

<sup>87</sup> Системный индекс синдрома перегорания (на основе теста МВІ): Методические рекомендации [Электронный ресурс] // Санкт-Петербургский научно-исследовательский психоневрологический институт им. В. М. Бехтерева. — Режим доступа: <https://bekhterev.ru/wp-content/uploads/2020/09/sindrom-peroganiya.pdf> (дата обращения: 07.05.2021).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проекта была достигнута цель консультационного проекта – разработана система индивидуальных КРІ для повышения эффективности АНО «Х» с рекомендациями по ее применению и дальнейшему развитию.

Выполнены поставленные в рамках проекта задачи, а именно:

1. Проанализирован российский и зарубежный опыт разработки системы КРІ.
2. Выявлена специфика разработки системы КРІ в некоммерческой организации.
3. Изучены стратегия, бизнес-процессы, проекты, функции, существующие методы оценки эффективности, особенности организационной структуры и системы мотивации персонала АНО «Х».
4. Разработаны показатели КРІ по всем должностям ИАУ АНО «Х».
5. Разработаны общие рекомендации по построению системы КРІ в АНО «Х» на основе системы КРІ для сотрудников ИАУ АНО «Х».

Сравнительный анализ описанных в литературе методов и подходов к разработке системы КРІ позволил сделать вывод о том, что наиболее обоснованным методом к разработке системы КРІ является сбалансированная система показателей с необходимой корректировкой с учетом специфики некоммерческих организаций.

Анализ специфики некоммерческих организаций на примере АНО «Х» позволил предложить скорректированную сбалансированную систему показателей для разработки системы КРІ для некоммерческих организаций. Ключевым отличием скорректированной системы показателей для некоммерческих организаций является исключение перспективы «Финансы» на стратегической карте организации.

Исходя из классификаций, предлагаемых в имеющейся литературе, был сделан вывод об актуальности дополнения к ключевым типам КРІ (процессные и проектные) нового типа КРІ – управленческие КРІ. Управленческий тип КРІ может быть особенно востребован в организациях, перешедших на дистанционный режим работы в условиях пандемии коронавируса. К типу «управленческий КРІ» относятся, в частности, следующие показатели: вовлеченность персонала, профессиональное выгорание сотрудников, уровень квалификации подчиненных и т.д.

Наибольший практический вклад данного исследования может иметь использование следующих разработанных показателей КРІ:

1. Индекс удовлетворенности внутренних клиентов.

Разработанная и примененная на практике форма опроса по оценке удовлетворенности внутренних клиентов ИАУ АНО «Х» может после незначительной

доработки быть использована для оценки удовлетворённости внутренних клиентов не только в других подразделениях АНО «Х», но и практически в любых подразделениях back-office других организаций (в т.ч. коммерческих).

Например, такая оценка может быть произведена для службы технической поддержки, правовых (юридических) управлений, HR-департамента, административных служб и т.п.

## 2. Индекс удовлетворенности экспертных организаций работой в личном кабинете.

Несмотря на узкоспециализованное назначение этого показателя для ИАУ АНО «Х» принцип разработки данного показателя может быть применен для любых подразделений, обеспечивающих взаимодействие организации с внешними контрагентами и подрядчиками. После незначительной доработки разработанный и проведенный опрос по оценке удовлетворенности экспертных организаций работой в личном кабинете может быть трансформирован в опрос в отношении любых контрагентов организации. Также предложенная форма опроса может стать основой для оценки удовлетворенности реализацией отдельных проектов, направленных на улучшение взаимодействия с контрагентами.

Отдельный интерес для дальнейшего применения и развития может иметь опрос по оценке руководителей их подчинёнными, примененный при разработке системы КРІ начальников аналитических отделов ИАУ АНО «Х». Данная оценка руководителей может использоваться для оценки управленческих компетенций руководителя без каких-либо изменений. В случае расширения применения данной оценки на другие подразделения в рамках АНО «Х» или в других организациях может быть накоплено достаточно статистических данных для выработки обоснованных межотраслевых нормативов такой оценки руководителей и предложены рекомендации по совершенствованию работы менеджеров. Такой опрос мог бы стать составной частью HR-аудита организации.

Управленческие КРІ, предложенные в рамках данного консультационного проекта, будут актуальными для широкого круга компаний вне зависимости от их отраслевой принадлежности. Такие показатели, как индекс вовлеченности персонала, доля сотрудников, повысивших свой уровень квалификации, процент выгоревших работников могут устанавливаться для позиций руководителей среднего звена и менеджеров по персоналу.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2014 — 351 с.
2. Вишнякова, М. KPI. Внедрение и применение / М. Вишнякова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2019. — 355 с.
3. Водопьянова, Н. Е., Старченкова, Е. С. Синдром выгорания / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 258 с.
4. Гагаринский, А.В. Ключевые показатели эффективности трудовой деятельности менеджеров: теоретические и практические аспекты / А.В. Гагаринский. — М.: Мир науки, 2015. — 130 с.
5. Ключков, А.К. KPI и мотивация персонала: Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. — М.: Эксмо, 2010. — 277 с.
6. О некоммерческих организациях: федер. закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ: принят Государственной Думой 8 декабря 1995 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/87a16eb8a9431fff64d0d78eb84f86accc003448/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/87a16eb8a9431fff64d0d78eb84f86accc003448/) (дата обращения: 14.01.2021).
7. О службе финансового уполномоченного, материалы презентации 2019 г. (закрытый доступ)
8. Отчет по исследованию «Как менялся российский рынок труда в период пандемии коронавируса?» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/17003418.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).
9. Отчет по исследованию «Расход рабочего времени: результаты опроса соискателей» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/17003415.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).
10. Отчет по исследованию «Соцпакет и способы мотивации: результаты опроса соискателей» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16858421.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).
11. Отчет по исследованию «Удаленка и карантин: результаты опроса соискателей» 2020 г. [Электронный ресурс] // HeadHunter. — Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16953070.pdf> (дата обращения: 05.04.2021).
12. Парментер Дэвид, Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2008. — 288 с.

13. Петров, А. Н. Менеджмент / А. Н. Петров — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2016. — 645 с.
14. Системный индекс синдрома перегорания (на основе теста МБИ): Методические рекомендации [Электронный ресурс] // Санкт-Петербургский научно-исследовательский психоневрологический институт им. В. М. Бехтерева. — Режим доступа: <https://bekhterev.ru/wp-content/uploads/2020/09/sindrom-peregoraniya.pdf> (дата обращения: 07.05.2021).
15. Служба обеспечения деятельности финансового уполномоченного [Электронный ресурс] // Официальный сайт Финансового уполномоченного. — Режим доступа: <https://finombudsman.ru/about/sluzhba-obespecheniya-deyatelnosti-finansovogo-upolnomochennogo/> (дата обращения: 19.11.2020).
16. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С. А. Шапиро. — 2-е изд — М.: КНОРУС, 2012. — 256 с.
17. Aguinis, H. Performance Management / H. Aguinis. — Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, 2011. — 45 p.
18. Akerlof, G. A., Yellen J. L. The Fair-Wage Hypothesis and Unemployment [Электронный ресурс] / George A. Akerlof, Janet L. Yellen // Quarterly Journal of Economics. — 1990. — Vol. 105, Issue 2. — Режим доступа: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.gsom.spbu.ru/bsi/detail/detail?vid=20&sid=1dc12074-1e07-46b3-ba99-c78a456bd553%40pdc-v-ssessmgr02&bdata=Jmxhbm9cnUmc2l0ZT1ic2ktbGl2ZQ%3d%3d#AN=5790833&db=bsu> (дата обращения: 07.03.2021).
19. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong — 13th ed. — Hong Kong: Kogan Page Publishers, 2014. — 880 p.
20. Brown, W. A., Yoshioka C. F. Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention [Электронный ресурс] / William A. Brown, Carlton F. Yoshioka // Nonprofit Management and Leadership. — 2003. — Vol. 14, Issue 1. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.18> (дата обращения: 16.02.2021).
21. Cowherd, D. M., Levine D. I. Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory [Электронный ресурс] / Douglas M. Cowherd, David I. Levine // Administrative Science Quarterly. — 1992. — Vol. 37, Issue 2. — Режим доступа: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.gsom.spbu.ru/bsi/detail/detail?vid=11&sid=1dc12074-1e07-46b3-ba99-c78a456bd553%40pdc-v-ssessmgr02&bdata=Jmxhbm9cnUmc2l0ZT1ic2ktbGl2ZQ%3d%3d#AN=9211164507&db=bsu> (дата обращения: 04.03.2021).

22. Depken, C. A. Wage Disparity and Team Productivity: Evidence from Major League Baseball [Электронный ресурс] / Craig A. Depken // Economic Letters. — 2000. — Vol. 67, Issue 1. — Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/222674202\\_Wage\\_disparity\\_and\\_team\\_productivity\\_Evidence\\_from\\_major\\_league\\_baseball](https://www.researchgate.net/publication/222674202_Wage_disparity_and_team_productivity_Evidence_from_major_league_baseball) (дата обращения: 04.03.2021).
23. Drucker, P. F., The Practice of Management / Peter F. Drucker. — New York: Harper, 1954.— 590 p.
24. Eckerson, Wayne W. Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business / Wayne W. Eckerson — 2nd ed — John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2011. — 339 p.
25. Gallup 2020 Remote Workers Facing High Burnout: How to Turn It Around [Электронный ресурс] // Gallup. — Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/323228/remote-workers-facing-high-burnout-turn-around.aspx> (дата обращения: 18.05.2021).
26. Gallup 2020 The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes [Электронный ресурс] // Gallup. — Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx> (дата обращения: 18.05.2021).
27. Gallup 2020 What Engaged Employees Say About Your Brand [Электронный ресурс] // Gallup. — Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/324287/engaged-employees-say-brand.aspx> (дата обращения: 18.05.2021).
28. Hamann, D.J. and Ren, T. Wage Inequality and Performance in Nonprofit and For-Profit Organizations [Электронный ресурс] / Darla J. Hamann, Ting Ren // Nonprofit Management and Leadership. — 2013. — Vol. 24, Issue 2. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.21085> (дата обращения: 29.03.2021).
29. Humble, J. W. Management by objectives in action / John W. Humble. — New York: McGraw-Hill, 1970. — 294 p.
30. Kahn, William A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work [Электронный ресурс] / William A. Kahn // Academy of Management Journal. — 2013. — Vol. 33, Issue 4. — Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/256287?origin=JSTOR-pdf&seq=1> (дата обращения: 18.05.2021).
31. Kaplan, R.S., Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan // Nonprofit Management and

- Leadership. — 2001. — Vol. 11, Issue 3. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.11308> (дата обращения: 29.03.2021).
32. Kaplan, Robert S, Norton, D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan, David P. Norton // Harvard Business Review. — 1992. — January–February: 71–79. — Режим доступа: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата обращения: 16.03.2021).
33. Kaplan, Robert S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. — Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1996. — 329 p.
34. Kerzner, H. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance / H. Kerzner. — 4th ed. — Wiley, 2017. — 438 p.
35. McGregor, D. Leadership and motivation / Douglas McGregor. — 6th ed. — Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1968. — 286 p.
36. Niven, P.R. Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non-Profit Agencies / P.R. Niven. — 2nd ed. — John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2015. — 384 p.
37. Odiorne, G. S. Management by objectives / George S. Odiorne. — New York: Pitman, 1970. — 204 p.
38. Pfeffer, J., Langton N. The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence form College and University Faculty [Электронный ресурс] / Jeffrey Pfeffer, Nancy Langton // Administrative Science Quarterly. — 1993. — Vol. 38, Issue 3. — Режим доступа: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.gsom.spbu.ru/bsi/detail/detail?vid=8&sid=1dc12074-1e07-46b3-ba99-c78a456bd553%40pdc-v-ssessmgr02&bdata=Jmxhbm9cnUmc2l0ZT1ic2ktbGl2ZQ%3d%3d#AN=9402181563&d=b=bsu> (дата обращения: 04.03.2021).
39. Roomkin, M. J., Weisbrod B. A. Managerial Compensation and Incentives in For-Profit and Nonprofit Hospitals [Электронный ресурс] / M. J. Roomkin, B. A. Weisbrod // The Journal of Law, Economics, and Organization. — 1999. — Vol. 15, Issue 3. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2173/jleo/article/15/3/750/905808?searchresult=1> (дата обращения: 19.02.2021).
40. Rothschild, J., Milofsky C. The Centrality of Values, Passions, and Ethics in the Nonprofit Sector [Электронный ресурс] / Joyce Rothschild, Carl Milofsky // Nonprofit Management and Leadership. — 2006. — Vol. 17, Issue 2. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.139> (дата обращения: 16.02.2021).

41. Sample, J. The Use of Behaviorally Based Scales in Performance Appraisal [Электронный ресурс] / John Sample // The Pfeiffer Library. — 1998. — Vol. 20, Issue 2. — Режим доступа: <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf> (дата обращения: 17.02.2021).
42. Schepers, C., S. De Gieter, R. Pepermans, C. Du Bois, R. Caers, M. Jegers. How Are Employees of the Nonprofit Sector Motivated? A Research Need [Электронный ресурс] / Catherine Schepers, Sara De Gieter, Roland Pepermans, Cindy Du Bois, Ralf Caers, Marc Jegers // Nonprofit Management and Leadership. — 2005. — Vol. 16, Issue 2. — Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2150/doi/10.1002/nml.100> (дата обращения: 16.02.2021).
43. Summary of Findings Balanced Scorecard Usage Survey 2019 г. [Электронный ресурс] // 2GC. — Режим доступа: <https://2gc.eu/resources/survey-reports/2019-survey> (дата обращения: 21.03.2021).
44. Thomson, Thomas M. Management by Objectives [Электронный ресурс] / Thomas M. Thomson // The Pfeiffer Library. — 1998. — Vol. 20, Issue 2. — Режим доступа: <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf> (дата обращения: 17.02.2021).
45. Verbeeten, F.H.M. Performance management practices in public sector organizations: impact on performance [Электронный ресурс] / Frank H.M. Verbeeten // Accounting, Auditing & Accountability Journal. — 2008. — Vol. 21, Issue 3. — Режим доступа: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570810863996/full/html> (дата обращения: 04.03.2021).

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Приложение 1

### Типы КРІ

Исследователь Типы КРІ	Вишнякова	Ветлужских	Клочков	Гагаринский	Парментер	Экерсон	Керцнер
Количественные/ Качественные	-	+	+	-	-	-	-
Финансовые/ Нефинансовые	-	+	-	-	-	+	
Опережающие/ Запаздывающие	+	-	-	-	+/-	+	+
Мягкие/Твердые	+	-	-	-	-	-	-
Командные/ Индивидуальные	+	+	-	-	-	-	+
Проектные/ Процесные	+	+	+	+	-	-	+
Блокирующие	+	+	-	+	-	-	-
Направляющие	-	-	-	-	-	-	+
Диагностические	-	-	-	-	-	+	+
Действенные	-	-	-	-	-	+	+

## Приложение 2

### Характеристики КРІ

Исследователь	Характеристики КРІ
Вишнякова	<b>Эффективные КРІ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Считаются понятным однозначным образом.</li> <li>– Достоверные.</li> <li>– Своевременные.</li> <li>– Доступные.</li> <li>– Непротиворечивые.</li> </ul>
Ветлужских	<b>КРІ должны быть:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Понятными.</li> <li>– Измеримыми.</li> <li>– Объективными.</li> <li>– Достоверными.</li> <li>– Надежными.</li> </ul>
Клочков	<b>Характеристики эффективных КРІ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Адресная принадлежность.</li> <li>– Правильная ориентация.</li> <li>– Достижимость.</li> <li>– Открытость к действиям.</li> <li>– Обеспечение прогнозирования.</li> <li>– Ограниченность.</li> <li>– Легкость восприятия.</li> <li>– Сбалансированность и взаимосвязанность.</li> <li>– Инициирование изменений.</li> <li>– Простота измерения.</li> <li>– Подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами.</li> <li>– Релевантность.</li> <li>– Сопоставимость.</li> <li>– Разумность.</li> </ul>
Гагаринский	<b>Требования к КРІ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Объективная оценка результатов трудовой деятельности.</li> <li>– Взаимосвязанность по уровням вертикали и горизонтали управления.</li> <li>– Преимущество показателей: показатели низшего уровня используются при расчете показателей более высокого уровня.</li> <li>– Направленность на решение приоритетных задач.</li> <li>– Простота и доступность расчета и применения.</li> <li>– Понимание сотрудником значимости показателя.</li> </ul>

Исследователь	Характеристики KPI
Парментер	<p><b>Seven characteristics of KPIs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>non-financial</b> nature of indicators (their value is not expressed in dollars, euros, yen, pounds, etc.);</li> <li>– they are <b>tracked frequently</b> (for example, daily or even every hour);</li> <li>– require the intervention of the <b>CEO and top managers</b>;</li> <li>– require understanding and adequate corrective action by <b>all personnel</b>;</li> <li>– assume the responsibility of a specific person or team;</li> <li>– have a <b>significant impact</b> - for example, affect the most significant critical success factors and more than one component of the balanced scorecard;</li> <li>– have a <b>positive impact</b> (for example, have a positive effect on all other indicators of the organization's performance).</li> </ul>
Экертон	<p><b>12 Characteristics of Effective KPIs:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Strategic.</b> Performance metrics focuses on the outcome you want to achieve.</li> <li>2. <b>Simple.</b> KPIs should be straightforward and easy to understand, not based on complex indexes that users do not know how to influence directly.</li> <li>3. <b>Owned.</b> Every KPI is “owned” by an individual or group on the business side who is accountable for its outcome.</li> <li>4. <b>Actionable.</b> KPIs are populated with timely, actionable data so users can intervene to improve performance before it is too late.</li> <li>5. <b>Timely.</b> The KPI can be updated frequently so performance can be improved if intervention is needed.</li> <li>6. <b>Referenceable:</b> The users can relate back to the origins of the use of the metric.</li> <li>7. <b>Accurate.</b> The performance metric data can be measured and reported with reasonable accuracy.</li> <li>8. <b>Correlated.</b> The KPI can be used to drive the desired business outcome.</li> <li>9. <b>Game-proof.</b> Frequent testing and analysis on the KPI can be conducted so that the data is realistic and not fudged or circumvented due to laziness.</li> <li>10. <b>Aligned.</b> KPIs are always aligned with corporate strategy and objectives.</li> <li>11. <b>Standardized.</b> Everyone agrees on the definition and meaning of the KPI. KPIs are based on standard definitions, rules, and calculations so they can be integrated across dashboards throughout the organization.</li> <li>12. <b>Relevant.</b> KPIs gradually lose their impact over time, so they must be periodically reviewed and refreshed.</li> </ol>

Исследователь	Характеристики KPI
Керцнер	<p data-bbox="488 197 932 228"><b>Characteristics of effective KPIs</b></p> <ul data-bbox="488 237 788 497" style="list-style-type: none"> <li>- Accountability.</li> <li>- Empowered.</li> <li>- Timely.</li> <li>- Trigger Points.</li> <li>- Easy to Understand.</li> <li>- Accurate.</li> <li>- Relevant.</li> </ul> <p data-bbox="488 542 1091 573"><b>Six characteristics of project-oriented KPIs:</b></p> <ol data-bbox="501 582 1471 869" style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Predictive:</b> The KPI is able to predict the future of this trend.</li> <li>2. <b>Measurable:</b> The KPI can be expressed quantitatively.</li> <li>3. <b>Actionable:</b> The KPI triggers changes that may be necessary for corrective action.</li> <li>4. <b>Relevant:</b> The KPI is directly related to the success or failure of the project.</li> <li>5. <b>Automated:</b> Reporting minimizes the chance of human error.</li> <li>6. <b>Few in number:</b> Only what is necessary.</li> </ol>

### Ключевые термины и определения, используемые в исследовании

**Некоммерческая организация** – организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками<sup>88</sup>.

**Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators – KPI)** – количественные показатели, отражающие аспекты организационной деятельности, являющиеся наиболее важными для успеха компании<sup>89</sup>. KPI измеряют прогресс в достижении целей организации и их стратегическую важность<sup>90</sup>, а также характеризуют эффективность процессов бизнеса и конкретных сотрудников.

**Критические факторы успеха, КФУ (Critical Success Factors – CSF)** – факторы, идентифицирующие самые важные направления и аспекты деятельности организации, определяющие ее благосостояние и жизнеспособность. Из КФУ естественным образом вытекают KPI, которые необходимо использовать<sup>91</sup>.

**Оценка сотрудников** – процесс периодической оценки результатов трудовой деятельности сотрудника за отчетный период, выполнения сотрудником поставленных целей (KPI), по итогам которого определяется уровень материального вознаграждения, принимается решение о карьерном продвижении сотрудника, устанавливаются приоритеты профессионального развития, формируется индивидуальный план развития.

**Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC)** – система стратегического управления бизнесом и оценки эффективности, включающая в себя корпоративные финансовые и нефинансовые показатели эффективности, увязанные со стратегией и миссией компании и каскадируемые сверху-вниз до уровня сотрудника, тем самым преобразовывая масштабные цели бизнес-единицы в осязаемые цели для каждого работника, и сохраняющая баланс между внешними показателями, представляющими интерес для акционеров и клиентов, и внутренними показателями призм бизнес-процессов и обучения и роста<sup>92</sup>.

---

<sup>88</sup> О некоммерческих организациях: федер. закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ: принят Государственной Думой 8 декабря 1995 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/87a16eb8a9431fff64d0d78eb84f86accc003448/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/87a16eb8a9431fff64d0d78eb84f86accc003448/) (дата обращения: 14.01.2021).

<sup>89</sup> Пармендер Дэвид, Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2008. — с. 5

<sup>90</sup> Kerzner, H. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance / H. Kerzner. — 4th ed. — Wiley, 2017. — p. 126

<sup>91</sup> Пармендер Дэвид, Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2008. — с. 25

<sup>92</sup> Kaplan, Robert S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. — Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1996. — 329 p.

**Система стимулирования** – в управлении человеческими ресурсами механизм соединения интересов (мотивации) и трудового поведения сотрудников с целями и задачами организации; система, в соответствии с которой сотрудникам производятся дополнительные выплаты/предоставляются иные блага, обеспечивающие их заинтересованность в результатах трудовой деятельности. Система стимулирования используется для поощрения определенных действий или поведения работников в течение определенного периода времени, таких как повышение производительности сотрудника, развитие инициативности, улучшение качества оказываемых услуг и т.д.

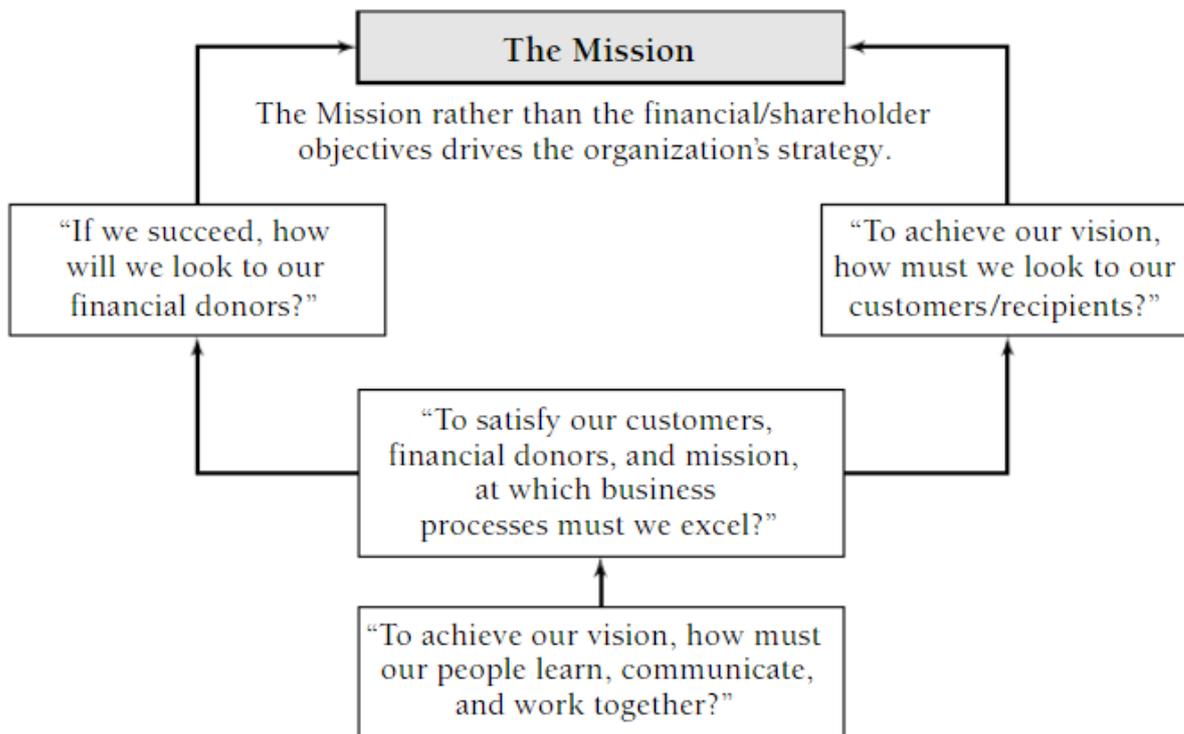
**Управление эффективностью** – непрерывный процесс выявления, измерения и повышения эффективности в организациях путем увязки показателей и целей каждого отдельного человека с общей миссией и целями организации<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Aguinis, H. Performance Management / H. Aguinis. — Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, 2011. — 45 p.

**Приложение 4**

**Система сбалансированных показателей Каплана Р.,  
адаптированная под некоммерческие организации**



*Рис3. Система сбалансированных показателей Каплана Р., адаптированная под некоммерческие организации*

**Приложение 5**

**Численность персонала ИАУ с разбиением по должностям**

<b>Должность</b>	<b>Число сотрудников, чел.</b>
Начальник ИАУ	1
Начальник аналитического отдела №1 ИАУ	1
Главный эксперт аналитического отдела №1 ИАУ	4
Эксперт аналитического отдела №1 ИАУ	17
Начальник аналитического отдела №2 ИАУ	1
Главный эксперт аналитического отдела №2 ИАУ	3
Эксперт аналитического отдела №2 ИАУ	10
<b>Итого:</b>	<b>37</b>

## Приложение 6

### Опросник по оценке удовлетворенности внутренних клиентов ИАУ

I. Оценка важности показателей. В данном блоке вопросов оцените, насколько значимы для вас следующие характеристики работы сотрудников ИАУ по десятибалльной шкале, где 1 - Не имеет никакого значения, 10 - Крайне важно:

- 1) Насколько важна для Вас своевременность выполнения задач сотрудниками ИАУ?
- 2) Насколько важно для Вас качество результатов независимых экспертиз, организованных ИАУ?
- 3) Насколько важны для Вас знания и профессионализм сотрудников ИАУ?
- 4) Насколько важны для Вас коммуникации с сотрудниками ИАУ в ходе решения рабочих задач?

II. Оценка удовлетворенности работой ИАУ. В данном блоке вопросов оцените Вашу удовлетворенность работой сотрудников ИАУ в целом и перечисленными критериями в частности по семибалльной шкале, где 1 – «Крайне неудовлетворен», а 10 – «Абсолютно удовлетворен»:

- 1) В целом, насколько Вы удовлетворены работой сотрудников ИАУ?
- 2) Насколько Вы удовлетворены своевременностью выполнения задач ИАУ?
- 3) Насколько Вы удовлетворены результатами независимых экспертиз, организованных ИАУ?
- 4) Насколько Вы удовлетворены знаниями и профессионализмом сотрудников ИАУ?
- 5) Насколько Вы удовлетворены коммуникациями с сотрудниками ИАУ в ходе решения рабочих задач?

III. Ваши рекомендации по улучшению работы ИАУ. В данном блоке вопросов поделитесь своими предложениями по улучшению работы сотрудников ИАУ:

- 1) Укажите проблемы, с которыми Вы сталкивались при взаимодействии с сотрудниками ИАУ
- 2) Что хотелось бы изменить в процессе взаимодействия с ИАУ?
- 3) Какие рекомендации Вы предложили бы для улучшения работы сотрудников ИАУ?

## Приложение 7

### Опросник оценки вовлеченности персонала Gallup Q12

- 1) «Я знаю, каких именно результатов ожидают от меня на работе».
- 2) «У меня есть все ресурсы для качественного выполнения моей работы».
- 3) «У меня есть возможность на работе каждый день заниматься тем, что у меня получается лучше всего».
- 4) «Я получал похвалу за хорошую работу за последние семь дней».
- 5) «Мой начальник или кто-то из коллег заботится обо мне как о человеке».
- 6) «На работе есть кто-то, кто поощряет мое профессиональное развитие».
- 7) «На работе считаются с моим профессиональным мнением».
- 8) «Миссия и цели нашей организации помогают осознать мне важность моей работы».
- 9) «Мои коллеги стремятся делать свою работу качественно».
- 10) «У меня есть друг на работе».
- 11) «За последние 6 месяцев я обсуждал свой прогресс на работе с моим руководителем».
- 12) «Последний год у меня была возможность учиться и расти».

**Приложение 8**

**Опросник для оценки удовлетворенности экспертных организаций  
работой в личном кабинете**

1. Насколько Вы удовлетворены качеством предоставленных АНО «Х» обучающих материалов по работе в личном кабинете?

2. Насколько Вы удовлетворены качеством проведенного вебинара по пользованию личным кабинетом?

3. Насколько Вы удовлетворены оперативностью работы технической поддержки в части решения возникающих вопросов?

4. Насколько Вы удовлетворены своевременностью предоставления АНО «Х» данных (логина и пароля) для входа в учетную запись?

5. Насколько Вы удовлетворены тестированием новой системы в рамках пробного периода работы в личном кабинете?

Опросник для оценки управленческих компетенций

Компетенция	Вопросы для оценки
Управление текущей работой, управление командой, планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Мой руководитель устанавливает цели и четкие распоряжения для отдела».</li> <li>– «Мой руководитель четко доводит до сотрудников крайние сроки выполнения задач».</li> <li>– «Мой руководитель умеет правильно осуществлять контроль за действиями персонала».</li> <li>– «Мой руководитель профессионально управляет группой или коллективом».</li> </ul>
Консультирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Мой руководитель помогает команде в случае каких-либо препятствий».</li> <li>– «К моему руководителю легко обратиться и получить помощь».</li> <li>– «Мой руководитель проявляет готовность помочь своим подчиненным, когда они в этом нуждаются».</li> <li>– «Подчиненные часто обращаются к моему руководителю за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно».</li> </ul>
Коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Разговаривая с подчиненными, мой руководитель общается с уважением».</li> <li>– «Я чувствую себя комфортно в общении со своим руководителем».</li> <li>– «Мой руководитель общается в ясной манере».</li> <li>– «Мой руководитель дает мне своевременную обратную связь».</li> </ul>
Мотивирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Мой руководитель признает командные усилия и соответственно вознаграждает».</li> <li>– «Мой руководитель награждает и признает отличившихся сотрудников».</li> <li>– «Мой руководитель мотивирует людей, основываясь на их результатах».</li> <li>– «Мой руководитель настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания».</li> </ul>
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Я могу быть честен со своим руководителем в отношении всех своих потребностей в обучении».</li> <li>– «Мои потребности в обучении и развитии удовлетворяются руководителем».</li> <li>– «Мой руководитель старается вовлечь подчиненных в решение проблемы, возникшей из-за их неправильных действий, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем».</li> <li>– «Мой руководитель способствует моему профессиональному развитию».</li> </ul>

**Приложение 10**

**Опросник для оценки удовлетворенности экспертов  
аналитического отдела разработанной программой расчета  
возмещения**

1. Согласны ли Вы со следующим утверждением: «Программа расчета возмещения позволяет мне выполнять мою работу быстрее».

Варианты ответа: да, нет.

2. Согласны ли Вы со следующим утверждением: «Программа расчета возмещения позволяет мне выполнять мою работу более качественно».

Варианты ответа: да, нет.

3. Какие Вы можете предложить рекомендации по улучшению работы программы?

Варианты ответа: не предусмотрены. Вопрос открытого типа.

**Приложение 11**

**Опросник для оценки удовлетворенности экспертов  
аналитического отдела разработанной программой расчета  
величины износа заменяемых деталей**

1. Оцените, как изменилась Ваша скорость расчета возмещения с начала применения программы.

Варианты ответа:

- «Значительно улучшилась» (5 баллов)
- «Улучшилась в некоторой степени» (4 балла)
- «Почти не изменилась» (3 балла)
- «Ухудшилась в некоторой степени» (2 балла)
- «Значительно ухудшилась» (1 балл)

2. Оцените, как изменилось качество Ваших расчетов возмещения с начала применения программы.

Варианты ответа:

- «Значительно улучшилась» (5 баллов)
- «Улучшилась в некоторой степени» (4 балла)
- «Почти не изменилась» (3 балла)
- «Ухудшилась в некоторой степени» (2 балла)
- «Значительно ухудшилась» (1 балл)

3. Что Вам хотелось бы изменить в программе?

Варианты ответа: не предусматриваются. Вопрос открытого типа.