



Столыпинский  
вестник

Научная статья

Original article

УДК 005.95

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ОЦЕНКЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА СОТРУДНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА**

**KEY PERFORMANCE INDICATORS IN EMPLOYEE PERFORMANCE  
EVALUATION OF THE INTERNATIONAL ACTIVITIES DEPARTMENT OF  
THE UNIVERSITY**

**Нгуен Хай Иен**, магистрант Базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ «Управление человеческими ресурсами», Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, г. Москва (119501 Россия, Москва, ул. Нежинская, д. 7), тел. 8(920) 906-45-35, haiyan91098@gmail.com

**Nguyen H. Yen**, master student of the Basic Department of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation "Human Resource Management", Plekhanov Russian University of Economics, Moscow (119501 Russia, Moscow, Nezhinskaya st., 7), tel. 8(920) 906-45-35, haiyan91098@gmail.com

**Аннотация**

В статье автор рассматривает процедуру оценки результатов труда с помощью ключевых показателей эффективности для сотрудников Управления международной деятельности ВУЗа, на примере Российский Экономический

Университет им. Г. В. Плеханова. Автор акцентирует внимание на том, что оценка эффективности работы сотрудников является необходимой и крайне важной задачей на этапе управления человеческими ресурсами каждой компании. Ключевые показатели эффективности являются показателем достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Оценка результатов труда персонала с помощью ключевых показателей широко применяется во многих областях благодаря высокой эффективности, которую показатели принесут.

Автор делает вывод о том, что необходимо совершенствовать систему управления персоналом в Управлении международной деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова путём разработки ключевых показателей эффективности для оценки результатов труда сотрудников.

Данная статья может быть полезна в управленческой деятельности.

#### **Annotation**

In the article, the author considers the procedure for evaluating the employee performance by using key performance indicators for employees of the Department of International Activities of the university, using the example of the Plekhanov Russian University of Economics. The author focuses on the fact that assessing the performance of employees is a necessary and extremely important task at the stage of human resource management in each company. Key performance indicators are an indicator of success in a certain activity or in achieving certain goals. Evaluating the performance of personnel using key indicators is widely used in many areas due to the high efficiency that the indicators will bring.

The author concludes that it is necessary to improve the personnel management system in the International Affairs Department of the Plekhanov Russian University of Economics by developing key performance indicators to evaluate the results of employees' work.

This article may be useful in management activities.

**Ключевые слова:** управление персоналом, ключевые показатели эффективности, оценка результатов, метод оценки персонала, международная деятельность., система мотивации

**Keywords:** personnel management, key performance indicators, results assessment, personnel assessment method, international activities, motivation system

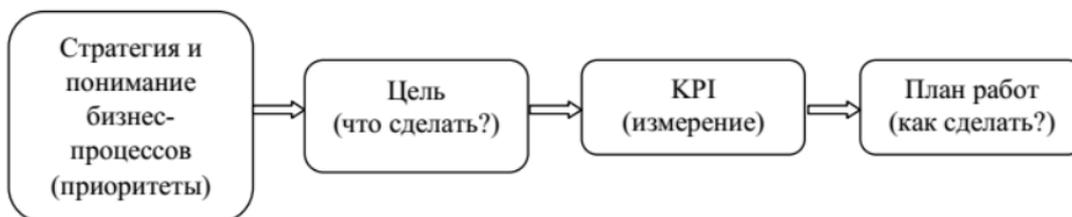
Под результатами труда работника понимается уровень выполнения поставленных задач каждым работником. Оценка результатов труда часто понимается как систематическая оценка уровня выполнения работы работниками в сравнении с установленными стандартами и давать обратную связь сотрудникам [1]. По сути, это сравнение публичного выступления работу самого работника (группы людей) по сравнению с требованиями, предъявляемыми организацией положение. Эффективность работы будет зависеть от обстоятельств, времени и окружающей среды, в которой работает сотрудник

Оценка результатов труда персоналов играет очень важную роль в процессе управления и развитии одной организации или предприятия:

- Признание сотрудников с хорошей производительностью: регулярное проведение оценки эффективности выдающихся сотрудников поможет им улучшить качество и эффективность своей работы.
- Поиск потенциальных будущих лидеров: регулярный процесс оценки сотрудников поможет менеджерам найти сотрудников, которые действительно выделяются в своей работе, чтобы иметь возможность стать потенциальным лидером компании в будущем.
- Поддержка слабых сотрудников: с помощью оценки сотрудников менеджеры могут разрабатывать программы обучения на рабочем месте, чтобы помочь более слабым сотрудникам повысить свою профессиональную квалификацию и навыки.
- Измерение прогресса: регулярное проведение процесса оценки поможет менеджерам определить цели, а также прогресс в достижении

целей сотрудников на протяжении всего рабочего процесса. Благодаря этому можно дать конкретные стратегии и методы для преодоления оставшихся недостатков в будущем.

- Помогать менеджерам принимать правильные решения: обзоры сотрудников предоставляют менеджерам законные причины для увольнения неэффективных сотрудников, планирования преемственности или заполнения открытых внутренних должностей; определение, где руководство может улучшить условия труда для повышения производительности и качества работы.



**Рис. 1. KPI в структуре бизнес–процессов организации**

Источник: [3]

KPI (Key Performance Indicators) с английского языка переводится как «ключевые показатели эффективности», означает индекс оценки эффективности работы. Этот метод представляет собой инструмент для измерения и оценки производительности труда, выраженной в данных, коэффициентах, количественных показателях, для отражения эффективности организаций, функций или отдельных лиц.

**Таблица 1.**

**Преимущества и недостатки при применении показателей KPI**

Преимущества	Недостатки
1. <i>Измерение результатов.</i> Поскольку KPI предназначены исключительно для отслеживания прогресса, KPI будут отображать точные результаты в	1. <i>Снижение качества и творчества работ.</i> Поскольку основное внимание уделяется достижению результатов для достижения краткосрочных

<p>виде чисел, показателей или статистики.</p> <p>2. <i>Обеспечение прогресса выполнения работ.</i> КРІ предоставляют количественные показатели, помогающие точно и объективно оценить степень выполнения работы сотрудником. По результатам внедрения КРІ у руководства есть основа для оптимизации ожиданий для каждой должности, чтобы помочь отдельным лицам и отделам максимизировать производительность.</p> <p>3. <i>Своевременное изменение в соответствии с стратегией развития предприятия.</i> Отслеживание прогресса с помощью КРІ может помочь менеджерам перестроить или изменить свою стратегию на основе предыдущих целевых показателей.</p> <p>4. <i>Мотивация и вознаграждение.</i> С КРІ у каждого человека есть возможность проявить себя, а также получить соответствующие вознаграждения, когда достигнут цели. Кроме того, сотрудники отслеживают свою работу и улучшают себя.</p>	<p>целей, более вероятно, что сотрудники потеряют внимание к качеству своей работы.</p> <p>2. <i>Краткосрочная ориентация.</i> КРІ полезны для достижения краткосрочных целей, но не подходят для долгосрочных.</p> <p>3. Построение целей без точности и реальности приведет к тому, что поставленные цели превысят возможности персонала. Приводит к низким результатам работы, влияя на всю систему предприятия.</p> <p>4. он может создавать давление и психологию для сотрудников, если КРІ превышает возможности и ресурсы сотрудников.</p>
---	---

Источник: составлено автором на основе [9]

Для каждой организации, каждого отдела предприятия или для каждого сотрудника нужны разные системы показателей, поэтому сначала надо строить систему показателей по правильному направлению. Используя КРІ при оценке эффективности, менеджеры должны стараться обеспечить соответствие критериям SMART:

- Specific – Конкретность: поставленные цели должны быть конкретными, ясными, простыми.
- Measurable - Измеримость: Цели должны поддаваться измерению посредством оценки, быть значимыми и мотивирующими.
- Achievable – Достижимость: поставленные цели достижимы
- Relevant – Актуальность: Цель не слишком далека от практической, разумной, подходящей для текущей ситуации в бизнесе (ресурсы)
- Time bound – Конкретное время: необходимо установить конкретное время, когда работа будет завершена.

Итак, целью использования КРІ при оценке эффективности работы является обеспечение того, чтобы сотрудники надлежащим образом выполняли обязанности, указанные в должностной инструкции каждой конкретной должности, это способствует тому, чтобы оценка эффективности стала более прозрачной, ясной, конкретной, справедливой и эффективной, повышая эффективность оценки результативности, поскольку ключевые показатели эффективности являются количественными, могут быть конкретными измерениями.

Управление международной деятельности (далее Управление) является структурным подразделением Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова» (далее Университет). Цель деятельности Управления заключается в укреплении позиций Университета в международном научно-образовательном пространстве, содействие экспорту российского образования, развитие интернационализации обучения в Университете [5].

По статистике в Управлении международной деятельности работает небольшое количество работников. В 2022 году здесь работают 22 сотрудников. В состав сотрудников делится на 2 категории:

- Руководитель: начальник управления, заместитель управления, начальник отдела и заместитель отдела

- Служащие: ведущий специалист, специалист и инспектор по контролю за исполнением поручений

В Управлении международной деятельности проводится аттестация сотрудников, чтобы оценить результативность труда, так и профессиональные компетенции в соответствии с занимаемой должности. аттестация является важной процедурой для оценки квалификации работников и их соответствия занимаемой должности. Она предоставляет возможность сотруднику для повышения их профессионального уровня. Создание аттестационной комиссии, участие руководителей структурных подразделений и представителя профсоюзной организации РЭУ в этом процессе обеспечивает объективность оценки.

Однако по данному методу не существуют конкретные критерии для оценки эффективности сотрудников. Оценки производятся на основе личного мнения каждого члена аттестационной комиссии, поэтому точность и объективность не может быть гарантирована. Аттестация сосредоточена только на оценку профессиональные компетентности сотрудников, а оценка результатов вообще не вызывает эффективности. Аттестация проводится поэтапно один раз в 3 года – кажется процедуры проводится мало, что эффективность в оценке сотрудников не получилось, как ожидание.

Для улучшения эффективности процедуры оценки персонала нужно еще примениться хотя бы один другой метод оценки, чтобы помогать руководителям иметь другой многосторонний взгляд в процессе результатов сотрудников.

Система КРІ при оценке результатов труда персонала в Управление международной деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова разработана со следующими целями:

- Определить конкретные критерии для оценки результатов персонала
- Сотрудники смогут сами следовать и проверить результаты работы.
- Определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника
- Повысить результативности деятельности
- Стимулировать сотрудников на основе показателей эффективности

Таблице 2.

**Области международной деятельности Университета**

<b>Область</b>	<b>Деятельность</b>
<b>Административная</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение и внедрение зарубежного опыта управления вузом</li> <li>2. Перспективное планирование международной связей</li> <li>3. Продвижение образовательных программ университета на международном рынке образовательных услуг</li> <li>4. Увеличение экспорта и импорта образовательных услуг</li> </ol>
<b>Образовательная</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обучение студентов в зарубежном вузе</li> <li>2. Двойные дипломы</li> <li>3. Стажировки за рубежом</li> <li>4. Международный студенческий обмен</li> <li>5. Стипендиальные программы</li> <li>6. Общежитие Миграционные вопросы</li> </ol>
<b>Научно-исследовательская</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участие в международных научных конференциях, проектах, форумах, семинарах</li> <li>2. Разработка и осуществление совместных научно-исследовательских проектов в рамках договоров о сотрудничестве;</li> </ol>
<b>Воспитательная</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Культурно-образовательная работа со студентами</li> </ol>
<b>Имиджевая</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение привлекательности университета для абитуриентов, партнеров университета, потенциальных работодателей</li> </ol>

Источник: составлено автором на основе [5]

Основано на области деятельности Управления, были разработанные общие ключевые показатели эффективности для оценки результатов персонала по следующим критериям оценки всех сотрудников Управления, что отражаемые в таблица 3.

Таблица 3.

**Общие ключевые показатели эффективности персонала**

Критерий оценки	Действия сотрудника	Показатель КРІ
<p><b>Компетентность</b></p> <p>Знание международных связей, взаимосвязи с зарубежными вузами</p> <p>Знание мероприятий в образовательном рынке и образовательных услуг</p>	<p>– Планировать, инициировать и реализовать мероприятия, способствующие установлению и развитию международных партнерских отношений</p>	<p>1. Количество международных договоров</p> <p>2. Количество зарубежных поездок и выставок</p> <p>3. Количество докладов и проектов на международных конференциях, форумах</p> <p>4. Количество международных образовательных проектов и программ</p>
<p>Умение работать с иностранными гражданами</p>	<p>– Организовать по набору иностранных студентов для обучения</p>	<p>1. Количество иностранных студентов по всем формам и уровням обучения</p> <p>2. Количество студентов по двойным дипломам</p> <p>3. Количество студентов по программе обучения на английском языке</p>
	<p>– Поддержать иностранных граждан в проживании в России</p>	<p>1. Количество иностранных студентов, проживающих в общежитии</p> <p>2. Количество мероприятий для иностранных студентов, как фестиваль народов, концерты из Землячества – Союза иностранных студентов в РЭУ им. Г. В. Плеханова</p>

<p><b>Ответственность</b></p> <p>Удовлетворение потребности иностранных студентов</p> <p>Обеспечение качества образовательных услуг</p>	<p>– Формировать у иностранных студентов культуру здорового и безопасного образа жизни в России</p>	<p>1. Количество иностранных студентов, проживающих в общежитии</p> <p>2. Количество общежития</p> <p>3. Количество иностранных студентов</p>
	<p>– Повышать свой профессиональный уровень</p>	<p>1. Количество и качество доп. образовательных данных (сертификаты, и т. п.)</p>
	<p>– Проверить точность своей работы и работы других</p>	<p>1. Наличие ошибок при выполнении задач</p>
<p><b>Дисциплина труда</b></p> <p>Соблюдение внутреннего трудового распорядка, требований охраны труда</p>	<p>– Выполнить задания качественно и в срок</p>	<p>1. Процент выполнения плана в срок</p> <p>2. Количество вовремя выполнения задач</p>
	<p>– Придерживается правил внутреннего трудового распорядка</p>	<p>1. Отсутствие дисциплинарных взысканий, прогулов</p>
<p><b>Инициативность</b></p> <p>Готовность предлагать собственные решения задач</p>	<p>– Предлагать и внедрить новое</p> <p>– Предпринимать самостоятельные шаги</p>	<p>1. Количество вознаграждений или поощрений</p>

<i>Иностранные учащиеся РЭУ им. Г. В. Плеханова</i>	<i>Очная форма</i>	<i>Очно-заочная форма</i>	<i>Заочная форма</i>	<i>Итого</i>
<i>Студенты (бакалавры, специалисты, магистры)</i>	1257	139	3	1399
<i>Студенты по двойным/тройным дипломам</i>	163	-	-	163
<i>Студенты по обмену (сетевая форма обучения)</i>	76	-	-	76
<i>Слушатели подготовительного отделения</i>	160	-	-	160
<i>Аспиранты</i>	90	-	1	91
<i>Иностранные граждане, получившие российское гражданство</i>	70	4	-	74
<b><i>Иностранные учащиеся - всего</i></b>	<b>1816</b>	<b>143</b>	<b>4</b>	<b>1963</b>

**Рис. 2. Количество иностранных учащихся по всем формам и уровням обучения по состоянию на 31.12.2021 г.**

Источник: [6]

Высшая школа	Профиль/образовательная программа на английском языке	По квоте Правительства РФ	На коммерческой основе
<b>Бакалавриат</b>			
Высшая школа экономики и бизнеса	Финансы и кредит	3	2
	Маркетинг	2	5
Высшая школа финансов	Корпоративные финансы	6	1
Высшая школа менеджмента	Менеджмент организации	4	3
<b>Магистратура</b>			
Высшая школа экономики и бизнеса	Международные корпоративные финансы	4	0
	Международный бизнес	0	14
	Международный инновационный менеджмент	0	0
	Международный маркетинг	2	0
Высшая школа финансов	Финансовая аналитика	0	0
	Мастер администрирования малого бизнеса	0	16
Высшая школа менеджмента	Менеджмент предпринимательской деятельности	0	29
<b>Итого</b>		<b>21</b>	<b>41</b>

**Рис. 3. Информация об иностранных студентах, числящихся на англоязычных программах в 2021 г.**

Источник: [6]

На 31 декабря 2021 года РЭУ им. Г. В. Плеханова сотрудничает с 185 вузами из 50 стран Европы, Азии, Африки и Америки на основании межвузовских соглашений [6]. В программе академической мобильности в общей сложности приняли участие 223 студента РЭУ им. Г.В. Плеханова (191 студент

бакалавриата и 32 студента магистратуры), из них 111 человек обучались в зарубежных университетах в рамках программ двойного диплома, а 102 – обмена [7]. В пятерку самых популярных направлений студентов вошли следующие страны:

1. Франция (всего 91 студент, из них: 15 – обмен, 76 – двойной диплом);
2. Германия (всего 56 студентов, из них: 25 – обмен, 31 – двойной диплом);
3. Нидерланды (всего 13 студентов, все – обмен);
4. Австрия (всего 9 студентов, из них: 8 – обмен, 1 – двойной диплом);
5. Великобритания (всего 9 студентов, из них: 2 – обмен, 7 – двойной диплом).

В 2021 году Университет принял студентов из 55 зарубежных университетов 16 стран Европы и Азии (Австрия, Великобритания, Венгрия, Германия, Дания, Испания, Италия, Нидерланды, Португалия, Румыния, Финляндия, Франция, Чехия, Швейцария, Китай, Республика Корея).

В деятельность Управления входят 4 отдела [5]:

- Отдел продвижения университета в международном научно-образовательном пространстве;
- Отдел стран СНГ, Балтии и Грузии
- Отдел стран Европы, Америки, Африки и Ближнего Востока
- Отдел стран Азиатского-Тихоокеанского региона

Для разной категории персонала разных отделов нужно разработать различные показатели эффективности, обеспечивая, чтобы процесс оценки был проведен эффективно и объективно, потому что направления деятельности отделов не совпадают. Чем более конкретные критерии оценки эффективности, тем точнее будут результаты процесса оценки персонала достигается. В соответствии с областями деятельности Управления сначала нужно определить обязанности начальника и заместителя Управления и, в связи с этим разработать ключевые показатели эффективности для руководителей, которые отражают в таблице 3.

Таблица 3.

**Цели и показатели КРІ для начальника и заместителя начальника  
Управления**

Цели	Показатели КРІ
Определить приоритетные направления сотрудничества и планировать международные связи с партнерами	1. Количество международных договоров 2. Количество новых международных договоров заключенных со старыми партнерами
Установить и развивать международные партнерские отношения между РЭУ им. Г. В. Плеханова и зарубежными университетами	3. Количество образовательных программ по факультетам и международным аккредитационным агентствам
Разработать планы и программы совместной деятельности	4. Количество международных научных проекты, конференции и форумы 5. Количество иностранных студентов
Повышать квалификации сотрудников отделов	1. Количество сотрудников, прошедших повышение квалификации
Повышать имидж университета	1. Рейтинг университета среди ВУЗов 2. Членство университета в международных организациях
Удовлетворение сотрудников	1. Текучесть кадров

В таблице 3.4 отражаются цели и показатели КРІ для сотрудников отдела продвижения университета в международном-научном образовательном пространстве.

Таблица 4.

**Цели и показатели КРІ для сотрудников отдела продвижения университета в международном-научном образовательном пространстве**

Сотрудники	Цели	Показатели КРІ
Заместитель начальника отдела	Продвижение образовательных программ РЭУ им. Г. В. Плеханова для иностранных абитуриентов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество иностранных студентов по всем формам и уровням обучения</li> <li>2. Количество иностранных студентов, обучающихся по программе на английском языке</li> <li>3. Количество образовательных программ по факультетам и международным аккредитационным агентствам</li> <li>4. Наличие двуязычных образовательных материалов в учебный процесс</li> </ol>
	Развитие взаимоотношений с новыми зарубежными образовательными организациями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество новых международных договоров</li> <li>2. Наличие бизнес-недели</li> </ol>
Ведущий специалист	Приглашение иностранных преподавателей в РЭУ им. Г. В. Плеханова	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество мероприятия с участием приглашенных преподавателей из зарубежных вузов партнеров: международные недели, гостевые лекции и мастер-классы.</li> </ol>
	Повышение качества международных научных проектов и конференция	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество научных статей, напечатанных в международных изданиях</li> <li>2. Количество докладов на международных конференциях</li> </ol>

		3. Количество международных образовательных проектов и программ 4. Количество наград и дипломов на международных выставках
	Прохождение научных стажировок за рубежом	1. Количество научных стажировок
Специалист	Оформление гранты для иностранных студентов	1. Количество готовых грантов
	Прием иностранных делегаций, преподавателей в РЭУ им. Г. В. Плеханова	1. Количество иностранных делегаций, преподавателей в РЭУ им. Г. В. Плеханова
Инспектор по контролю за исполнением	Контроль соответствие проектов приказов и распоряжений документам организаций	1. Отсутствие ошибок при контроле

**Таблица 5.**

**Цели и показатели КРІ для сотрудников Отдел стран СНГ, Балтии и Грузии, Отдел стран Европы, Америки, Африки и Ближнего Востока и Отдел стран Азиатско-Тихоокеанского региона**

<b>Сотрудники</b>	<b>Цели</b>	<b>Показатели КРІ</b>
Начальник отделов Заместители начальника отделов	Организация приема иностранных граждан на обучение по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, аспирантуры и докторантуры, а также в рамках академической мобильности	1. Количество приемных иностранных студентов по всем формам и уровням обучения 2. Отсутствие ошибок в процессе приема студентов
Ведущий специалист	Организация регистрационной и визовой поддержки	1. Отсутствие ошибок в процессе оформления и

	иностранным студентам, преподавателям и аспирантам	выдачи документов иностранным студентам
Специалист	Содействие в обеспечении общежитием иностранных обучающихся	1. Количество студентов в общежития 2. Количество общежития для иностранных студентов
	Рекламно-презентационная деятельность в рамках компетенции отдела	1. Запоминание Университета в СМИ, журналах или газеты
Инспектор по контролю за исполнением	Контроль соответствие проектов приказов и распоряжений документам организаций	Отсутствие ошибок при контроле

Таким образом, новая система ключевых показателей эффективности была разработана направлена на выполнение каждой цели, поставленной для каждого сотрудника. Проведение процедуры оценки персонала с использованием разработанных ключевых показателей персонала ожидается более эффективным, потому что сотрудники хорошо узнают, какие задания перед ним стоят.

Результативность — это достижение конкретного результата. Здесь считается результатом, полученным после внедрения новой системы показателей эффективности.

Вес — коэффициент важности, принимает значение от 0 до 1. Показывает важность и уровень влияния метрики на результат, определяется экспертным путем. При сложении всех показателей веса в матрице должна получиться 1/ Важнейшие КРІ, достижение которых приведет к масштабным долгосрочным улучшениям, должны обладать значительным весом (20% и более), а вспомогательные – 10–12% [10].

Таблица 6

**Пример расчета результативность по КРІ сотрудников на примере заместителя начальника отдела продвижения университета в международном-научном образовательном пространстве в 2023 г.**

<b>КРІ</b>	<b>Вес</b>	<b>База</b>	<b>Норма</b>	<b>Цель</b>	<b>Факт</b>	<b>Индекс КРІ</b>
Количество иностранных студентов по всем формам и уровням обучения, чел.	0,25	1500	1963	2020	2112	1,04
Количество иностранных студентов, обучающихся по программе на английском языке, чел.	0,18	25	36	40	40	1
Количество образовательных программ по факультетам и международным аккредитационным агентствам	0,15	51	57	60	58	0,97
Наличие двуязычных образовательных материалов в учебный процесс, %	0,12	50	75	100	100	1
Количество новых международных договоров, шт.	0,2	3	7	10	7	0,7
Наличие бизнес-недели, %	0,1	50	80	100	100	1
Коэффициент результативности						0,94

Новая система ключевых показателей эффективности была разработана, соответствующая с поставленными целями:

- Конкретные критерии для оценки результатов персонала разработана

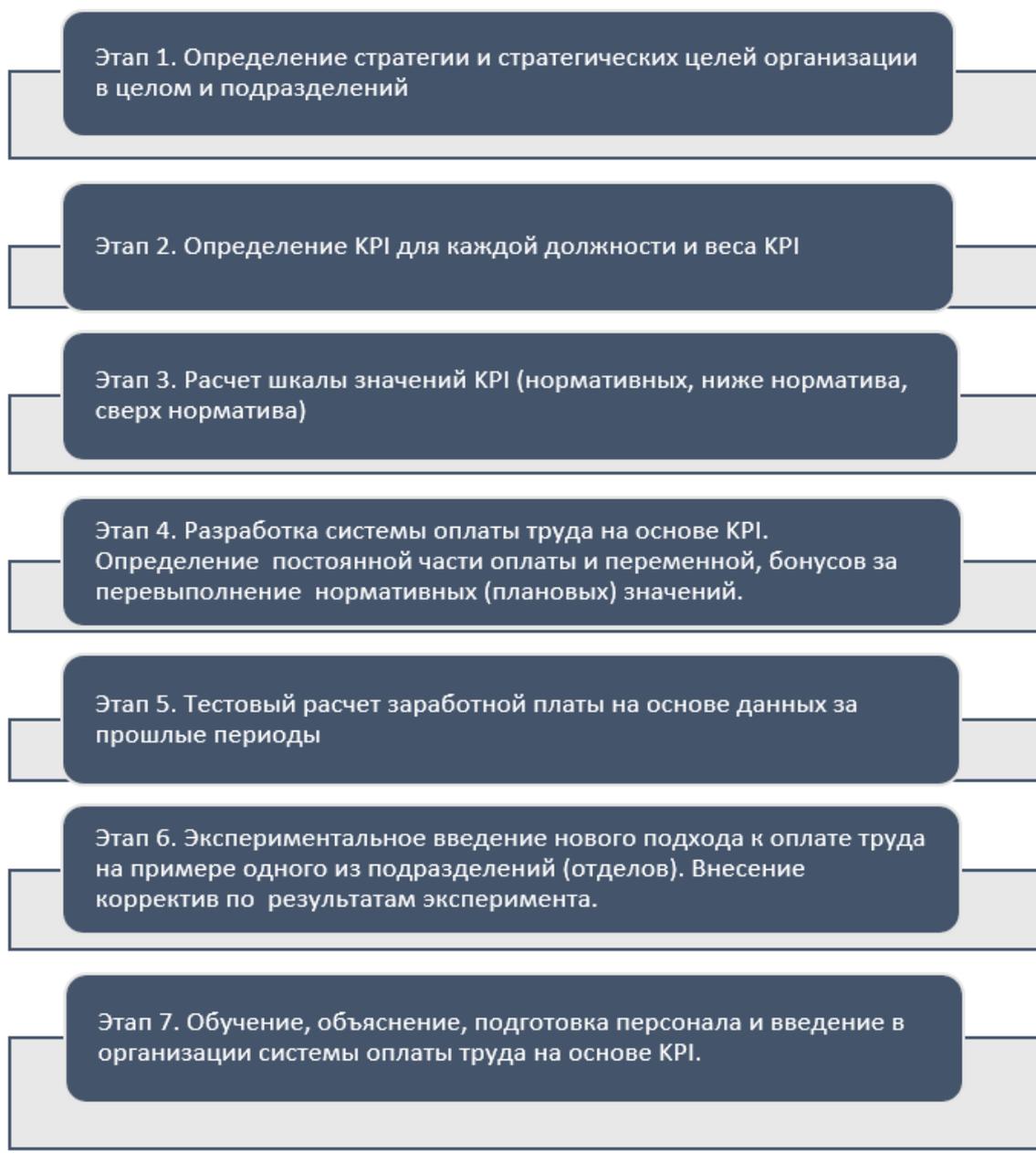
- На основе показателей КРІ работники смогут провести самооценку и получить оценку исполнения от руководителя, узнают о сильные и слабые стороны каждого сотрудника и определить дальнейшие шаги по повышению уровня исполнения
- Результативность деятельности Управления обеспечивается выполнить по максимум эффективности

Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации приносит огромную пользу в управлении персоналом одной компании. Основная идея этой системы с точки зрения мотивации заключается в установлении зависимости между оплатой труда работника и совокупностью основных показателей его эффективности [2]. А личные КРІ каждого сотрудника должны быть включены в КРІ компании. Оплата труда работника в зависимости от его КРІ делится на две части: окладную и переменную часть. Переменная часть зависит от личного результата сотрудника.



**Рис. 3.2. Структура совокупного дохода работника на базе КРІ**

Источник: [10]



**Рис. 3.1. Этапы построения системы мотивации в Управлении международной деятельности**

Источник: [10]

Важнейший этап считается четвертым этапом, когда нам надо определить шкалы зависимости размера бонуса от объема выполненного показателя. Сотрудники не должны премироваться за выполнение 20–30% от цели, а чаще всего минимум от 50 % поставленных целей.

Тогда совокупный доход сотрудников состоит из базового оклада, переменная часть (бонусы за достижение результатов по KPI и единовременные

выплаты. В Управлении плата за единовременные выплаты не существует, поэтому зарплата сотрудников составляется из базового оклада и бонусов на основе КРІ.

В таблице 3.7 приведен пример построения схемы мотивации по ключевым показателям эффективности для заместителя начальника отдела продвижения университета в международном-научном образовательном пространстве

**Таблица 3.7.**

**Схема мотивации сотрудника по ключевым показателям эффективности**

Сотрудник	Салтыковский Вадим Артурович				
Должность	Заместитель начальника отдела продвижения университета в международном-научном образовательном пространстве				
Период оценки	20.04.2023				
Описание КРІ	Количество иностранных студентов, обучающихся по программе на английском языке, чел.				
Процент выполнения целевого плана	0–50%	51–65%	66–75%	76–85%	86–100%
Вознаграждение от максимального бонуса	0%	15%	40%	75%	100%

Например, в 2023 г. целевой план на количество иностранных студентов, обучающихся по программе на английском языке составляет 80 студентов. Если число этих студентов получилось 62 чел., то у него бонус составит 75% от максимально возможного

По результатам оценки по КРІ руководители наиболее точно оценивают результативность труда сотрудника, из которого определить, кто хорошо работает и получает вознаграждение, а кто плохо, должен пройти курсы повышения квалификации, чтобы работа всегда достигала наивысшей эффективности.

### Литература

1. Бочалгина Э.А. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации [Электронный ресурс] / Э.А. Бочалкина // Молодая наука Сибири: электрон. науч. журн. — 2020. — №1
2. Коптева К.В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала / К.В. Коптева // Основы ЭУП. — 2014. — №4 (16). — С. 129.
3. Сафина Д. М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие / Д. М. Сафина. – Казань: Казан. ун-т, 2018. – 8 с.
4. Полякова Т. В. Система ключевых показателей эффективности как инструмент управления / Т. В. Полякова // Карельский научный журнал. 2018. Т. 7. № 1. С. 22
5. Положение об Управление международной деятельности ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» от 11.12.2019 г.»
6. Отчет о самообследовании ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» от 20.04.2022 г.
7. Академическая мобильность студентов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://xn--p1ag3a.xn--p1ai/mejdunarodnaya-deyatelnost/akademicheskaya-mobilnost-studentov> (дата обращения: 08.05.2023 г.)
8. Плюсы и минусы системы КРІ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/plyusy-i-minusy-sistemy-kpi> – (дата обращения: 03.06.2023)
9. Как внедрить систему КРІ в компании. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/plyusy-i-minusy-sistemy-kpi> – (дата обращения: 01.06.2023)
10. Применение КРІ в построении системы мотивации / М. Ю. Лень. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 52 (186). — С. 104. — режим доступа: <https://moluch.ru/archive/186/47579/> (дата обращения: 15.06.2023).

**References**

1. Bochalgina E.A. Improvement of methods for assessing the results of the work of the personnel of the organization [Electronic resource] / E.A. Bochalkina // Young science of Siberia: electron. scientific magazine — 2020. — №1
2. Kopteva K.V. Possibilities of using the KPI system for personnel motivation / K.V. Kopteva // Fundamentals of EUP. - 2014. - No. 4 (16). - S. 129.
3. Safina D. M. Management of key performance indicators: study guide / D. M. Safina. - Kazan: Kazan. un-t, 2018. - 8 p.
4. Polyakova T. V. The system of key performance indicators as a management tool / T. V. Polyakova // Karelian scientific journal. 2018. V. 7. No. 1. S. 22
5. Regulations on the International Affairs Department of the FSBEI HPE "Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov" dated December 11, 2019
6. Report on self-examination of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education "Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov" dated April 20, 2022
7. Academic mobility of students [Electronic resource] - Access mode: <https://xn--p1ag3a.xn--p1ai/mejdunarodnaya-deyatelnost/akademicheskaya-mobilnost-studentov> (date of access: 05/08/2023)
8. Pros and cons of the KPI system. [Electronic resource]. – Access mode: <https://blog.iteam.ru/plyusy-i-minusy-sistemy-kpi> – (date of access: 06/03/2023)
9. How to implement a KPI system in a company. [Electronic resource]. – Access mode: <https://blog.iteam.ru/plyusy-i-minusy-sistemy-kpi> – (date of access: 06/01/2023)
10. The use of KPI in building a motivation system / M. Yu. Len. — Text: direct // Young scientist. - 2017. - No. 52 (186). — P. 104. — access mode: <https://moluch.ru/archive/186/47579/> (date of access: 06/15/2023).

© Нгуен Х.И., 2023 Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник» №7/2023.

**Для цитирования:** Нгуен Х.И. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА СОТРУДНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА // Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник» №7/2023.